

**Jenni Alatalo**

# **ESPANJALAINEN LIIKETAPAKULTTUURI**

**Opinnäytetyö**

**KESKI-POHJANMAAN AMMATTIKORKEAKOULU**

**Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma**

**Tammikuu 2011**

## TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

<b>Yksikkö</b> Pietarsaaren yksikkö	<b>Aika</b> Tammikuu 2011	<b>Tekijä/tekijät</b> Jenni Alatalo
<b>Koulutusohjelma</b> Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma		
<b>Työn nimi</b> ESPANJALAINEN LIIKETAPAKULTTUURI		
<b>Työn ohjaaja</b> Pia-Lena Leskinen		<b>Sivumäärä</b> 70+1
<b>Työelämäohjaaja</b>		
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millainen on espanjalainen liiketapakulttuuri. Liiketapakulttuuria käsiteltiin sekä espanjalaisen yrityskulttuurin että yritysten välisten suhteiden osalta. Asiaa on lähestytty suomalaisesta näkökulmasta, mikä tulee esiin kulttuurierojen vertailuna. Valitsin aiheen omasta kiinnostuksesta espanjalaista kulttuuria kohtaan.</p> <p>Teoriaosuudessa luodaan yleiskuva espanjalaisesta kulttuurista kulttuurin ulottuvuuksien ja aikakäsityksen sekä viestinnän osalta. Sen jälkeen käsitellään tarkemmin liike-elämää ja joitakin alueellisia erityispiirteitä. Teoriaosuuden lopussa on vielä tutkimusmenetelmän kuvaus.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta, jota varten haastateltiin kuutta henkilöä. Kaikki haastateltavat toimivat eri aloilla ja ovat olleet pitkään tekemisissä espanjalaisten kanssa. Haastateltavilla oli kokemusta Espanjan eri alueilta, minkä vuoksi saatiin monipuolisesti tietoa tutkittavasta aiheesta. Haastattelut suoritettiin loka- ja marraskuun aikana vuonna 2010. Tutkimuksen tekeminen ja tulokset käydään läpi opinnäytetyön lopussa.</p> <p>Espanjalainen ja suomalainen liiketapakulttuuri ovat monella tapaa erilaisia. Espanjalainen liiketapakulttuuri vaihtelee myös alueittain ja riippuen yrityksen koosta sekä kansainvälisyydestä. Hyvin keskeisenä asiana tuli esiin henkilökohtaisten suhteiden tärkeys. Espanjalaiset haluavat tutustua hyvin liikekumppaniinsa, jotta riittävä luottamus saavutetaan. Tutustuminen ja ilmapiirin luominen neuvotteluita varten vievät aikaa, mutta espanjalaiset ovat nopeita tekemään päätöksiä.</p>		
<b>Asiasanat</b> Espanja, kulttuuri, viestintä		

**ABSTRACT**

<b>CENTRAL OSTROBOTHNIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES</b>	<b>Date</b> January 2011	<b>Author</b> Jenni Alatalo
<b>Degree programme</b> International Business		
<b>Name of thesis</b> SPANISH BUSINESS CULTURE		
<b>Instructor</b> Pia-Lena Leskinen		<b>Pages</b> 70+1
<b>Supervisor</b>		
<p>The aim of this thesis was to get to know what Spanish business culture is like. Business culture covers both enterprise culture and business relationships. The Finnish perspective was used in the thesis, which is seen in the comparison of cultural differences.</p> <p>The purpose of the theory part was to create an overview about Spanish culture especially cultural dimensions, comprehension of time and communication. After that more about business life was written and on some regional differences in Spain. A description of the research method is given in the end of the theory part.</p> <p>As research method was used qualitative research and six persons were interviewed. All the interviewees work at different branches and they have been in a long contact with Spaniards. The interviewees had experiences in different areas in Spain and that's why much information about the researched topic was received. The interviews were done during October and November in 2010. How the research was done and the results are presented in the end of the thesis.</p> <p>Spanish and Finnish business cultures are different in many ways. Spanish business culture varies in different areas and depends on the size of the enterprise and internationality. Personal relationships are very important in Spain. Spaniards like to get to know their business partner well so enough confidence is achieved. To get to know each other and create an atmosphere for the negotiations take a while, but Spaniards are fast at making decisions.</p>		
<b>Key words</b> Communication, culture, Spain		

## **TIIVISTELMÄ**

## **ABSTRACT**

## **SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>1</b>
<b>2 ESPANJA</b>	<b>3</b>
<b>3 KULTTUURI</b>	<b>5</b>
3.1 Kulttuurin ulottuvuudet	6
3.2 Aikakäsitys	10
<b>4 VIESTINTÄ</b>	<b>12</b>
4.1 Tervehtiminen	12
4.2 Puhuttelu	13
4.3 Sanallinen viestintä	13
4.4 Sanaton viestintä	15
<b>5 SUHTEET LIIKE-ELÄMÄSSÄ</b>	<b>17</b>
5.1 Neuvottelut	17
5.2 Kokoukset	18
5.3 Liikelounaat ja illanvietot	19
5.4 Liikelahjat	20
<b>6 ESPANJALAINEN YRITYSKULTTUURI</b>	<b>23</b>
6.1 Työajat	23
6.2 Pukeutuminen	25
6.3 Johtaminen	26
6.4 Naiset liike-elämässä	27
<b>7 ALUEELLISIA ERITYISPIIRTEITÄ</b>	<b>29</b>
7.1 Katalonia	29
7.2 Baskimaa	30
7.3 Galicia	31
7.4 Andalusia	31
<b>8 KVALITATIIVINEN TUTKIMUS</b>	<b>33</b>
<b>9 TUTKIMUKSEN TEKEMINEN JA TULOKSET</b>	<b>37</b>
9.1 Viestintä	38
9.2 Neuvottelut	42
9.3 Liikelounaat ja illanvietot	46
9.4 Liikelahjat	49

9.5 Työajat	52
9.6 Kokoukset	54
9.7 Johtaminen	55
9.8 Naiset liike-elämässä	57
9.9 Alueellisia erityispiirteitä	60
9.10 Espanjalaiset liikekumppanina	62
 10 POHDINTA	 64
 LÄHTEET	 68
LIITTEET	
 KUVIOT	
KUVIO 1. Kulttuurien ulottuvuudet	9
KUVIO 2. Espanjalaisten reagointi yhteydenottopyyntöihin	39
KUVIO 3. Neuvottelut	46
KUVIO 4. Liikelounaat ja illanvietot	47
KUVIO 5. Liikelahjat	52
KUVIO 6. Työajat	53
KUVIO 7. Naisten asema liike-elämässä	58
 TAULUKOT	
TAULUKKO 1. Espanjan kansalliset pyhäpäivät	24

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni käsittelee espanjalaista liiketapakulttuuria. Valitsin aiheen, koska olen hyvin kiinnostunut espanjan kielestä ja kulttuurista. Olen aiemmin tutustunut Espanjaan matkailun ja kielen opiskelun avulla.

Tutkimusongelmani on, millainen on espanjalainen liiketapakulttuuri. Päädyin tähän tutkimusongelmaan, koska se on opinnäytetyöni nimi kysymysmuotoon puettuna. Niinpä teoreettinen viitekehys ja tutkimus vastaavat siihen kysymyseen. Käsittelen tässä työssä ainoastaan liiketapakulttuuriin liittyviä asioita, mutta espanjalaisesta kulttuurista yleisemmin en kirjoita.

Kirjoitan opinnäytetyöni suomalaisen yrityksen näkökulmasta. Näkökulman valinta on selkeä, koska suomalaisena on luontevinta kirjoittaa suomalaisesta näkökulmasta. Tämän näkökulman huomioon ottaen ja asiaa selkeyttääkseni olen tiettyissä asiayhteyksissä vertaillut suomalaista ja espanjalaista tapaa toimia. Esimerkiksi espanjalaisten ja suomalaisten aikakäsitykset poikkeavat toisistaan, minkä vuoksi suomalaisen näkökulma on hyvä tuoda esiin. Myös kulttuurin ulottuvuuksissa on selkeitä eroja espanjalaisen ja suomalaisen kulttuurin välillä.

Tutkimusmetodina käytän kvalitatiivista tutkimusta, koska se sopii parhaiten aiheeseen ja antaa vastauksen tutkimusongelmaan. Puolistrukturoiduilla haastattelulla saan syvällisempää tietoa käsiteltävästä aiheesta kuin kvantitatiivisella tutkimuksella. Haastatteluja varten laadin noin 30 kysymystä, joita täydennän haastattelujen kuluessa vielä syventävillä kysymyksillä. Haastattelen kuutta henkilöä, jotka tuntevat espanjalaista liiketapakulttuuria.

Analysoinnin apuna käytän koodausta, jotta keskeisimmät asiat erottuvat aineistosta. Koska tutkimuksen kohteena on asia eikä haastateltavat ihmiset, on mielestäni luontevaa analysoida vastauksia teemoittelun avulla. Silloin käsitellään yksi aihe kerrallaan ja tulkitaan eri haastatteluja samanaikaisesti.

Haastatteluilla toivon saavani monipuolisempaa ja syvällisempää tietoa, joka täydentää teoriaa. On myös mielenkiintoista nähdä, onko espanjalainen liiketapakulttuuri käytännössä sellaista kuin se on kirjoissa kuvattu.

Lähestyn aihetta kertomalla ensin tärkeimpiä tietoja Espanjan valtiosta sekä Espanjan ja Suomen välisestä kaupasta. Seuraavaksi pohjustan kulttuuriin liittyviä asioita käsittelemällä erilaisia kulttuuriteorioita ja viestintää. Pääpaino opinnäytetyössäni on luonnollisestikin liiketapakulttuurilla, jonka olen jakanut kahteen päälukuun: Suhteet liike-elämässä ja espanjalainen yrityskulttuuri. Käyn läpi lisäksi joitakin alueellisia erityispiirteitä. Seuraavaksi kerron tarkemmin käyttämästäni tutkimusmenetelmästä ja lopuksi käyn läpi tutkimustulokset ja yhteenvedon. Toivon, että opinnäytetyöstäni on apua yrityksille, jotka aloittavat liikesuhteita espanjalaisten kanssa.

## 2 ESPANJA

Espanja on Euroopan unioniin kuuluva kuningaskunta ja Euroopan neljänneksi suurin valtio. Maan virallinen nimi on Reino de España (Espanjan kuningaskunta). Espanja on kokonaispinta-alaltaan, mukaan luettuina Baleaarit, Kanarian saaret ja Afrikan puolella sijaitsevat Ceuta ja Melilla, 504 782 km<sup>2</sup>. Rajanaapureita ovat Portugali, Ranska, Andorra ja Marokko. Espanjassa on asukkaita noin 40,5 miljoonaa (arvio 2010) ja suurimmat kaupungit ovat Madrid (3,2 milj.), Barcelona (1,6 milj.), Valencia (797 000) sekä Sevilla (704 000). Kaupungeissa asuu 78 prosenttia väestöstä. Virallisia kieliä on neljä: koko maassa puhutaan espanjaa, mutta alueittain myös katalaania, galician kieltä ja baskia. Espanjassa on useita etnisiä ryhmiä: Kastilian espanjalaisia 74 %, katalaaneja 17 %, galitsialaisia 7 %, baskeja 2 % ja romaneja 500 000. Ulkomaalaisten osuus Espanjan väestöstä on 8,7 prosenttia eli noin 3,9 miljoonaa. 94 prosenttia espanjalaisista on roomalaiskatolisia. (Finpro 2010; Facta Tietopalvelu 2006.)

Vuonna 1492 Espanja yhdistyi yhtenäiseksi valtioksi. Amerikan löydyttyä Espanjalla oli Latinalaisessa Amerikassa suuri siirtomaaimperiumi, jonka se menetti 1900-luvun alkuun mennessä. 1936–1939 Espanjassa käytiin kansalaissota, jonka jälkeen kenraali Francisco Franco sai vallan. Francon diktatuurin aikana Espanja oli varsin eristynyt muusta Euroopasta. Espanja alkoi siirtyä kohti demokratiaa vuonna 1975, jolloin diktaattori Franco kuoli. Kolme vuotta myöhemmin Espanjasta tuli parlamentaarinen monarkia uuden perustuslain myötä. Espanjan ensimmäinen kuningas on nykyisinkin vallassa oleva Juan Carlos I. Espanja liittyi Natoon 1982 ja Euroopan unioniin vuonna 1986. Vuonna 1999 Espanja liittyi Euroopan talous- ja rahaliiton kolmanteen vaiheeseen eli yhteiseen valuuttaan euroon. (Finpro 2010.)



Espanjan bruttokansantuote vuonna 2009 oli 1035,9 mrd. euroa käyvin hinnoin ja ostovoimapariteetilla mitattuna 775,0 mrd. euroa. EIU:n (Economist Intelligence Unit) arvio vuodelle 2010 on käyvin hinnoin 1 045,9 mrd. euroa ja ostovoimapariteetilla mitattuna 773,1 mrd. euroa. Bruttokansantuote henkeä kohti vuonna 2009 oli 22 157 euroa ja ostovoimapariteetilla mitattuna 21 318 euroa. Tärkeimmät teollisuuden alat ovat auto-, metalli-, tekstiili-, elintarvike-, kemikaali-, laivanrakennus- sekä työstökoneteollisuus. Matkailu on myös yksi keskeisimpiä toimialoja. Espanjaan puolestaan tuodaan koneita, laitteita, kulkuneuvoja, polttoaineita, puolivalmisteita, elintarvikkeita, kulutustavaroita ja kemikaaleja. Merkittävimmät kauppakumppanit ovat Ranska, Saksa, Portugali, Iso-Britannia ja Italia. (Finpro 2010.)

Espanjan tuonti Suomeen tammi-toukokuussa 2010 oli 271 miljoonaa euroa, mikä on 1,4 prosenttia kokonaistuonnista. Suomen vienti Espanjaan oli vastaavalla ajanjaksolla 431 miljoonaa euroa, mikä on 2,3 prosenttia kokonaisviennistä. Kauppataaseksi muodostui näin ollen +159,9 miljoonaa euroa. (Tullihallitus 2010.)

Merkittävimmät vientituotteet Suomesta Espanjaan ovat paperi, puhelinlaitteet sekä koneet ja laitteet. Vuonna 2009 paperin osuus koko viennistä oli 34 prosenttia. Lähes 20 prosenttia Espanjassa käytetystä paperista tuodaan Suomesta. Tärkeimmät tuontituotteet Espanjasta Suomeen ovat koneet ja laitteet, erityisesti puhelinlaitteet, moottoriajoneuvot, lentokoneet ja teollisuuden koneet, sekä hedelmät ja kasvikset, juomat, rauta ja teräs sekä lääkevalmisteet. Vuoden 2009 tuonti väheni 32 prosenttia edellisestä vuodesta. (Finpro 2010.)

### 3 KULTTUURI

Kulttuuri: Yhteisten uskomusten, arvojen, tapojen, käytöksen ja tuotteiden järjestelmä, jota yhteisön jäsenet käyttävät vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja joka välittyy sukupolvesta toiseen oppimalla. (Frisk & Tulkki 2005, 6.)

Kulttuuri tulee latinan kielen sanasta cultura, joka tarkoittaa viljelyä, mutta myöhemmin sanalla on tarkoitettu kaikenlaista ihmisen toimintaa. Oman kulttuuriryhmänsä voi muodostaa jokainen ihmisryhmä, joka toimii ympäristössään yhtenäisesti ja ymmärtää sen samalla tavalla. Kulttuuriryhmää yhdistävät yhtenäiset tavat, tabut ja perinteet, jotka pysyvät yllä yhteisten näkemysten ja sanattomien sopimusten vaikutuksesta. Kulttuuria voidaan myös määritellä eri lähtökohdista, esimerkiksi historiallisesti, normatiivisesti tai kulttuurin henkisten arvojen mukaan. (Frisk & Tulkki 2005, 6–11.)

Sanalla kulttuuri on kaksi merkitystä. Kulttuuri voidaan ymmärtää sivilisaationa, joka pitää sisällään koulutuksen, käyttäytymisen, taiteet ja käsityötuotteet. Toinen merkitys on peräisin sosiaaliantropologiasta. Kulttuurilla tarkoitetaan silloin tapaa ajatella, tuntea ja toimia. ”Kulttuuri on mielen kollektiivinen ohjelmointi, joka erottaa tiettyyn ryhmään kuuluvat ihmiset toisista” (Hofstede & Hofstede 2010). Ryhmä voi tarkoittaa kansoja, alueita, etnisiä ryhmiä, uskontoja, ammatteja, organisaatioita tai sukupuolia. Yksinkertaisempi määritelmä on: sosiaalisen pelin kirjoittamattomat säännöt.

Jos kulttuureja luokitellaan esimerkiksi uskonnon tai taloudellisen järjestelmän mukaan, on kyseessä temaattinen eli aihepiirin mukainen määrittely kuten sosiaalinen kulttuuri. Normatiivisesti kulttuuria määriteltäessä keskeisessä roolissa ovat ihanteet, arvot, asenteet sekä erilaiset säännöt. Historian näkökulmasta kult-

tuuri tarkoittaa sukupolvelta toiselle siirtyvää perintöä. Esimerkiksi kansanrunot, tarinat, uskomukset, perinneruuat ja kansantanssit kuvaavat kyseisen kulttuurin ominaispiirteitä. Kollektiivisessa kulttuurissa on erityisen tärkeää saada perheensä hyväksyntä toimilleen. Tällöin perheen ja suvun etu menee aina yksilön edun edelle, mutta samalla suvulta saadaan enemmän tukea ja turvaa kuin individualistisissa kulttuureissa. Individualistisissa kulttuureissa turvaverkkona voi olla ystävät ja yhteiskunta. (Frisk & Tulkki 2005, 7.)

Perinteisesti kulttuuriryhmät ovat hyvin riippuvaisia maantieteellisestä ympäristöstään. Ympäristötekijät ovat luoneet puitteet kulttuurin kehittymiselle ja asettaneet ehdot selviytymiselle. Elinkeinot, rakennustekniikka, ruokavalio, vaatetus ja puheenaiheet ovat olleet ympäristöstä riippuvaisia. Tekniikan kehittyminen ja kulttuurien välisen vuorovaikutuksen lisääntyminen on johtanut kulttuuripiirteiden yhdenmukaistumiseen. (Frisk & Tulkki 2005, 7–8.)

### **3.1 Kulttuurin ulottuvuudet**

Kulttuurin ulottuvuuksia voidaan mitata suhteessa muiden kulttuurien vastaavaan aspektiin. Näitä ulottuvuuksia ovat valtaetäisyys, yksilöllisyys, maskuliinisuus ja epävarmuuden välttäminen. Kaikki ulottuvuudet yhdessä muodostavat neliulotteisen kansallisten kulttuurierojen mallin (4-D). Jokaista maata luonnehtii neljällä ulottuvuudella saatu pistemäärä nollasta sataan. Esimerkiksi suuren valtaetäisyyden kulttuuria kuvaa suuri pisteluku. (Hofstede 2005, 37.) Jälkeenpäin Hofsteden malliin on lisätty viides ulottuvuus, niin kutsuttu konfutselainen dynamiikka, kuvaamaan idän ja lännen erilaisia arvoja (Frisk & Tulkki 2005, 21).

Fyysiset ja älylliset ominaisuudet, valta, varallisuus ja arvoasema joillakin henkilöillä kasvattavat yhteiskunnan eriarvoisuutta. Suuren valtaetäisyyden kulttuureissa eriarvoisuutta pidetään hyväksyttävänä ja luonnollisena. Tämä näkyy myös perhe-elämässä miesten ja naisten erilaisina rooleina sekä aikuisten ja lasten valta-erona. Pienen valtaetäisyyden maissa taas arvostetaan tasa-arvoa niin organisaatioissa kuin perheen sisälläkin. Yhteiskunnan suhtautumista eriarvoisuuteen kuvaa valtaetäisyysulottuvuus. Espanjassa valtaetäisyysulottuvuus on keskitasoa verrattaessa muihin maihin pisteluvun ollessa 57. (Hofstede 1993, 43–46; Frisk & Tulkki 2005, 20.)

Toinen ulottuvuus koskee yksilön suhdetta ryhmään. Kollektiivisissa yhteiskunnissa ryhmän etu menee yksilön edun edelle. Oma perhe on esimerkiksi ryhmä, jolle ollaan joka tilanteessa uskollisia johtuen riippuvuussuhteesta. Jos yksilön etu menee ryhmän edun edelle, on kyse yksilöllisestä yhteiskunnasta. Yksilöt voivat päättää itse suhteistaan muihin eivätkä ole riippuvaisia ryhmästään. Myös tässä ulottuvuudessa Espanja sijoittuu keskitasolle 51 pisteellä. (Hofstede 1993, 77–81.)

Maskuliinisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä ominaisuuksia, jotka on perinteisesti liitetty miessukupuoleen. Maskuliinisissa kulttuureissa arvostetaan kovia arvoja, kuten menestystä, rahaa ja valtaa, jolloin keskinäinen kilpailu ja suorittaminen korostuvat. Feminiinisissä kulttuureissa pidetään tärkeänä pehmeitä arvoja ja arvostetaan vaatimattomuutta sekä muista huolehtimista. Menestyminen ei ole tärkein tavoite feminiinisen kulttuurin edustajille. (Frisk & Tulkki 2005, 21.)

Espanja on yllättävän feminiininen yhteiskunta sillä maskuliinisuuspisteitä on vain 42. Naisilla ei ole vielä niin vahva asema liike-elämässä kuin miehillä, mutta heillä on erittäin tärkeä rooli yhteiskunnassa ja espanjalaiset arvot ovat varsin pehmeät. Perhe, uskonto ja elämän laatu ovat erityisen tärkeitä arvoja espanjalaiselle. (Hofstede 2003.)

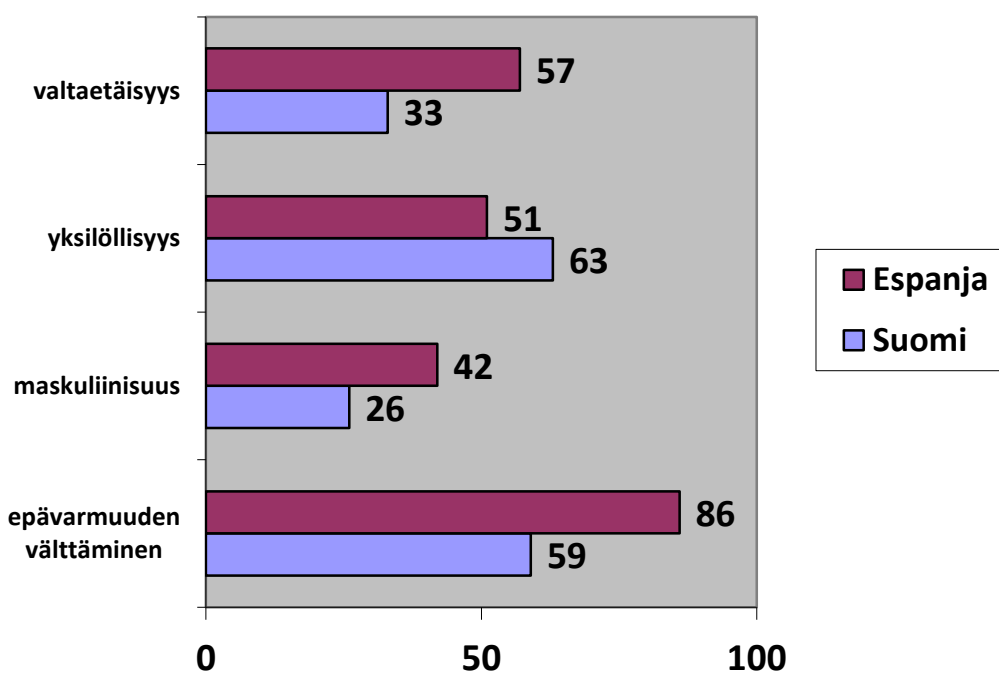
Epävarmuuden välttäminen kuvaa sitä, miten uhkaavilta epävarmat ja tuntemattomat tilanteet tuntuvat johonkin kulttuuriin kuuluvista. Epävarmuutta välttävisä kulttuureissa on tarkkoja säädöksiä ja toimintamalleja yllättävien tilanteiden varalle. Hyvä sosiaaliturva ja perhe voivat lisätä turvallisuuden tunnetta epävarmoissa tilanteissa kuten työttömyyden uhatessa. Espanjaa kuvaava pistemäärä on peräti 86 eli epävarmuutta siedetään huonosti. Espanjassa tarvitaan sääntöjä ja ohjeita ja urakehityksessä arvostetaan varmuutta ja turvallisuutta. (Frisk & Tulkki 2005, 20; Hofstede 2003.)

Neljä ensimmäistä ulottuvuutta kuvaavat länsimaisia arvoja. Konfutselainen dynamiikka viidentenä ulottuvuutena ottaa huomioon Kaukoidän erilaisen arvo maailman. Tämä ulottuvuus sai nimensä Konfutsen mukaan, jonka opetukset ovat käytännön etiikkaan liittyviä ilman uskonnollista sisältöä. Konfutselainen dynamiikka tarkoittaa pitkän aikavälin ja vastakohtana lyhyen aikavälin näkemystä elämässä. Myös läntinen ajattelu tunnistaa nämä arvot, mutta ne eivät ole niin tärkeitä arvoja kuin idässä. (Hofstede 1993, 238–239.)

Pitkän aikavälin suuntautumiseen liitetyt arvot ovat säästäväisyys ja sinnikkyys, kun taas lyhyen aikavälin suuntautumisessa keskeiset arvot ovat perinteiden kunnioitus, sosiaalisten velvoitteiden täyttäminen ja kasvojen säilyttäminen. Pisteluvut on määritelty 23 eri maalle, mutta Espanja ja Suomi eivät ole saaneet vielä omia lukujaan. (Hofstede 2009.) Tutkimuksen mukaan eri maille annettiin pisteitä 1–120. Korkeimman luvun sai Kiina (118 pistettä) ja matalimmat pisteet oli Norjalalla (20), Filippiineillä (19) sekä Ghanalla, Nigerialla ja Sierra Leonella (16) sekä Pakistanilla (0). Ruotsi sai pitkän aikavälin suuntautumisindeksiksi 33. (ClearlyCultural 2009; Hofstede 1993, 242.)

Kuvio 1 havainnollistaa Espanjan ja Suomen eroja kulttuurien ulottuvuuksien osalta. Espanjassa on valtaetäisyys huomattavasti suurempi kuin Suomessa, mutta

kuitenkin keskitasoa verrattaessa muihin maihin. Suomessa esimerkiksi johtajia on suhteellisen helppo lähestyä ja perheen sisäiset valtaetäisyydet ovat pienet. Yksilöllisyyttä kuvaavat pisteluvut ovat lähimpänä toisiaan, mutta Suomessa yksilöllisyyttä pidetään tärkeämpänä kuin Espanjassa. Suomi on huomattavasti feminiinimpi kuin Espanja sillä Suomea kuvaava pistemäärä on vain 26 ja Espanjalla 42. Suurin ero kulttuurien ulottuvuuksissa Espanjan ja Suomen välillä on epävarmuuden välttäminen. Espanjan pistemäärä on 86 eli epävarmuus koetaan huomattavasti uhkaavampana kuin Suomessa pistemäärän ollessa 59. Espanja edustaa muuten keskitasoa verrattaessa muihin maihin paitsi epävarmuuden välttäminen on suurta. Suomen pisteet vaihtelevat enemmän eri ulottuvuuksien osalta.



KUVIO 1. Kulttuurien ulottuvuudet (Hofstede 1993.)

### 3.2 Aikakäsitys

Espanjalaisten ja suomalaisten aikakäsitys on määritelty erilaiseksi ja kulttuurit voidaan luokitella ajan käytön perusteella. Monokronisessa kulttuurissa asiat tehdään peräkkäin ja suunnitelmallisuutta, täsmällisyyttä sekä järjestystä arvostetaan. Suomalaiset ja muut pohjoismaalaiset kuuluvat monokroniseen kulttuuriin. Tämä näkyy hyvin liike-elämässä, sillä suomalaiset haluavat keskittyä yhteen asiaan kerrallaan eivätkä pidä keskeytyksistä. Espanjalaiset kuuluvat polykroniseen kulttuuriin, jossa aika on joustavaa ja ihmiset tekevät useita asioita kerralla. Keskeytykset eivät häiritse ja espanjalaiset puhuvat mielellään päällekkäin. (Hänninen 1999, 5.)

Espanjalaisia pidetään myös multiaktiivisinä, koska he ovat sitä tyytyväisempiä mitä useampia asioita he tekevät yhtäaikaaisesti. Aikataulut eivät ole merkityksellisiä multiaktiivisille ihmisille. Aika on sidottu tapahtumiin ja ihmisiin ja aika on joustava käsite. Lineaarisesti toimivat ihmiset puolestaan sitovat ajan kelloon ja kalenteriin. Ajankäyttö suunnitellaan ja se halutaan käyttää tehokkaasti. Amerikkalaiset, skandinaavit ja keskieurooppalaiset kuuluvat lineaarisesti toimiviin. (Lewis 1996, 132–133.)

Espanjalaiset improvisoivat tilanteen mukaan ja aikataulut eivät ole täsmällisiä. Tapaamisia ei sovita aikaisin etukäteen ja ne vahvistetaankin viimeistään tapaamispäivänä. Tekemisiä suunnitellaan suunnilleen kahden viikon ajalle. Tapaamisia ei haluta järjestää tiiviisti peräkkäin, jotta jäisi tilaa improvisoinnille ja yllätyksille. Yllättävät vierailut otetaan mielellään vastaan myös kiireen keskellä samoin kuin puhelut, koska ihmisiä pidetään aikatauluja tärkeämpinä. Tapaamisiin saavutaan yleensä viidentoista minuutin tai puolen tunnin sisällä. Pidemmästä myöhästymisestä on kohteliasta ilmoittaa. (Hänninen 1999, 65–67.)

Luvussa 3 käsittelin espanjalaista kulttuuria eri kulttuuriteorioiden näkökulmasta. Erityisen tunnettuja kulttuuriteorioita ovat kulttuurien ulottuvuudet ja aikakäsitys, joka jakaa kulttuurit monokronisiin ja polykronisiin kulttuureihin. Seuraava luku käsittelee viestintää, kuten tervehtimistä, puhuttelua, sanallista ja sanatonta viestintää.



## 4 VIESTINTÄ

Viestintä voi olla informaation siirtoa, merkityksen tuottamista ja yhteisyyden tuottamista. Määritelmiä on useita ja ne heijastelevat erilaisia teorioita ja ajatteluperinteitä. Sana viestintä on määritelty muun muassa seuraavilla tavoilla:

Viestintä on sanomien siirtämistä A:sta B:hen. (John Fiske, 1992)

Viestintä on sanomien vaihdantaa ihmisten kesken erilaisten merkkijärjestelmien avulla. (Kaarle Nordenstreng, 1975)

Viestintä on tietojen vaihdantaa ihmisten kesken. Viestintä on käyttäytymistä: ihmisen toimintaa. (Osmo A Wiio, 1994)

(Karvonen, E. 2005.)

### 4.1 Tervehtiminen

Espanjalaiset kättelevät tavatessaan ja pois lähtiessään. Espanjalaiset eivät kättele kovin usein ja kättely on tavallisesti nopea. Vain nainen voi tehdä aloitteen miehelle kättelystä, joten mies ei koskaan ojenna kättään naiselle. Myös kevyt olkapäälle taputus on yleistä käteltäessä ja miehet voivat taputtaa toisiaan selkään. (Mikluha 1998, 61.)

Ystävien kesken tervehditään tuttavallisemmin halauksin ja poskisuudelmilla. Tätä tapaa käytetään miehen ja naisen tavatessa sekä naisten kesken, mutta miehet eivät anna toisilleen poskisuudelmia. Espanjalaiset tervehtivät mielellään myös tuntemattomia esimerkiksi bussiin noustaessa. (Mikluha 1998, 61.)

## 4.2 Puhuttelu

Korkeammassa asemassa olevaa tai vanhempaa henkilöä teititellään. Myös ensimmäistä kertaa tavattaessa teititellään. Kun on tutustuttu ja halutaan pitää suhteen tuttavallisena, voidaan alkaa sinutella. Sinuttelu on yleistä varsinkin ikätoverien kesken. (Hänninen 1999, 98–99.) Etelä-Espanjassa teititellään pidempään kuin muualla Espanjassa (Mikluha 1998, 62). Teitittelysanoina espanjan kielessä käytetään Usted yksikössä ja Ustedes monikossa (Kaasinen, Kosonen, Mäkinen, Puranen & Riho 2004, 11).

Puhuteltaessa käytetään attributteja señor (herra), señora (rouva) ja señorita (neiti) sukunimen kanssa osoittamaan kunnioitusta henkilöä kohtaan. Nuoria naisia puhutellaan señoritaksi ja vanhempia señoraksi siviilisäädystä riippumatta. Espanjalaisilla on monta sukunimeä, sillä naiset pitävät tyttönimensä ja saattavat lisätä sen perään miehensä sukunimen. Lapsilla on sekä isän että äidin sukunimi. Puhuteltaessa esimerkiksi Juan Lopez Gomezia käytetään muotoa señor Lopez. (Mikluha 1998, 62.)

## 4.3 Sanallinen viestintä

Kulttuurit voidaan jakaa kommunikaation perusteella korkean kontekstin (HC, High Context) ja matalan kontekstin (LC, Low Context) kulttuureihin. Korkean kontekstin kulttuureissa kehon kieli, intonaatio ja ilmeet ovat tärkeässä roolissa, sillä pelkkä puhe ei kerro koko totuutta. Korkean kontekstin kulttuureissa pyritään usein esimerkiksi välttämään kieltävää vastausta, koska se koetaan loukkaavana. Matalan kontekstin kulttuureissa viestin merkitys tulee ilmi suoraan puheesta eikä eleillä ole niin suurta merkitystä kommunikoinnissa. (Frisk & Tulkki 2005, 21–22.) Espanjalaisten viestintää kuvaa LC-kontekstuaalisuus, mutta siinä on

myös HC-kontekstuaalisuuden piirteitä. HC-kontekstuaalisuuden piirteitä ovat epäsuora aloitustapa ja sanattoman viestinnän laajuus. (Mikluha 1998, 63.)

Tyypillisimpiä piirteitä espanjalaisten kommunikoimisessa ovat vuolassanaisuus ja ystävällisyys. On tärkeää kuunnella loppuun asti mitä keskustelukumppanilla on sanottavanaan, sillä se herättää luottamusta. (Lewis 1996, 239.) Espanjalaiset käyttävät puhuessaan laajaa sanavarastoa ja sanontoja tehdäkseen puheestaan ilmeikästä ja vivahteikasta. Myös huumoria käytetään runsaasti, sillä on tärkeää olla hauskaa ja viihdyttävää seuraa. Espanjalaiset nauttivat suomalaisten tapaan maanläheisestä huumorista. Huumori on usein leikinlaskua, mutta ei purevaa tai sarkastista muista henkilöistä. Huumori ei yleensä kohdistu henkilöön itseensä, koska espanjalaiset ovat hyvin omanarvontuntoisia ja ylpeitä kansallisuudestaan. He myös loukkaantuvat helposti itseensä kohdistuvasta huumorista, mutta alueelliset vitsit ovat yleisiä. Esimerkiksi andalusialaiset ja katalonialaiset vitsailevat mielellään toisistaan. (Mikluha 1998, 63–64.)

Espanjalaiset eivät mielellään kieltäydy suoraan ja vastaa kieltävästi kysymyksiin vaan pyrkivät vastaamaan aina myönteisesti saadakseen keskustelukumppanin tyytyväiseksi. Esimerkiksi *mañana* ei tarkoita ainoastaan huomenna vaan pikeminkin joskus. Espanjalaiset eivät mielellään kieltäydy tekemästä jotain, mutta epämääräinen ajanilmaus antaa aikaa tehdä jokin asia silloin, kun sille löytyy sopiva aika. (Graff 2008, 145–146.)

Kommunikointi tapahtuu pääasiassa suullisesti ja kirjallisia muistioita tai kirjoituksia ei käytetä paljon. Espanjalaiset eivät kiinnostu pitkistä tuote-esityksistä diakuviin, piirroksineen, graafisine käyrineen ja videonauhoineen. Sen sijaan espanjalaiset kiinnittävät huomiota puhujaan ja miettivät, onko hän sellainen henkilö, jonka kanssa haluavat tehdä kauppaa. (Mikluha 1998, 64.)

Kulttuurien erot aiheuttavat helposti väärinkäsityksiä erityisesti hiljaisuuden tulkinnassa. Suomalaiset eivät pidä hiljaisuutta niin kiusallisena ja negatiivisena kuin espanjalaiset. Jos kysymyksen jälkeen syntyy hiljaisuus tai vastaaja vain äännähtää jotain sanomatta mitään, espanjalainen tulkitsee sen välinpitämättömyytenä. Espanjalaiset pyrkivät aina rikkomaan hiljaisuuden, koska hiljaisuus koetaan kiusallisena ja ikävystyttävänä. Keskeyttämällä ja päälle puhumalla espanjalaiset osoittavat kuuntelevansa ja olevansa kiinnostuneita. (Hänninen 1999, 26–28.)

#### 4.4 Sanaton viestintä

Espanjalaiset vahvistavat sanallisia viestejään ei-kielellisillä viesteillään, kuten ilmeillä ja eleillään sekä painottavat puhettaan äänenkorkeudella ja -sävyillä. Esimerkiksi käsieleet ovat olennainen osa ei-kielellistä eli sanatonta viestintää. Espanjalaisten reviiri on myös huomattavasti pienempi kuin suomalaisten. Espanjalaiset ovat fyysisesti lähempänä toisiaan, koskettelevat, läimäyttelevät selkään ja herkemmin myös halailevat kuin suomalaiset. Nämä käyttäytymisen piirteet saattavat olla peräisin arabien vallan alla eletyiltä vuosilta. (Lewis 1996, 239; Hänninen 1999, 21–33.)

Haukottelu tai venyttely ei ole sopivaa julkisilla paikoilla. Espanjalaiset vääntelehtivät, tuhahtelevat ja nyrpistelevät nenäänsä paheksunnan ja halveksunnan merkiksi. Myös kulmakarvojen nostelulla näytetään paheksunnan, hämmästyksen, hyökkäävyyden ja pelottomuuden tunteita. Suosiota osoitetaan tavallisimmin viheltämällä. (Mikluha 1998, 64–65.)

Espanjalaiset käyttävät huomattavasti runsaammin elekieltä kuin esimerkiksi britit ja amerikkalaiset. Käsieleillä on suuri merkitys puheen vahvistamisessa. Esimerkiksi molempia kämmeniä eteenpäin työntämällä vahvistetaan sanaa ”ei”.

”Kyllä” puolestaan ilmaistaan kämmen ylöspäin sormia itseensä päin koukistamalla. ”Ehkä – ehkä ei” voidaan näyttää kättä leuan korkeudella pitämällä kämmenpuoli itseän päin ja kättä sivuttain vähän heiluttaen. (Mikluha 1998, 64–66.) Jos halutaan pyytää jotakin tulemaan luokse, ojennetaan käsi kämmen alaspäin ja koukistetaan sormia itseä kohti (Powell 2006, 118).

Espanjalaiset ovat puheliaita ja ilmeikkäitä keskustelukumppaneita. Espanjalaiset pyrkivät rikkomaan ikävystyttävältä tuntuvan hiljaisuuden ja sanoja tehostetaan eleillä ja ilmeillä. Puheenvuoroa ei välttämättä tarvitse odottaa, koska päälle puhumista pidetään merkinä innostuneisuudesta eikä se ole epäkohteliasta. Kohteliaat sanamuodot ja teitittely ovat tärkeitä, mutta keskusteluetäisyys on pienempi kuin Suomessa ja ihmiset koskettelevat enemmän toisiaan.

Espanjalaisten ja suomalaisten viestintätavat eroavat huomattavasti toisistaan, mikä voi aiheuttaa väärinkäsityksiä. On erityisen tärkeää tutustua toiseen kulttuuriin etukäteen, ettei tahattomasti anneta liikekumppanille väärää vaikutelmaa. Erityisesti koskettelu ja lähempien tuttavien kesken annettavat poskisuudelmat saattavat tuntua yllättäviltä. Seuraavassa luvussa siirrytään yleisemmistä kulttuuripiirteistä liiketapakulttuuriin ja suhteisiin liike-elämässä.

## 5 SUHTEET LIIKE-ELÄMÄSSÄ

Kulttuurierot tulevat selkeästi esiin tavassa hoitaa yritysten välisiä suhteita. Neuvottelut, kokoukset, liikelounaat ja illanvietot sekä liikelahjat vaihtelevat eri kulttuureissa ja ne ovat hyvin tärkeitä liikesuhteiden edistämiseksi.

### 5.1 Neuvottelut

Espanjalaisille on tärkeää neuvotteluissa sosiaalinen puoli. He korostavat henkilökohtaisia suhteita ja molemminpuolista luottamusta. Neuvotteluprosessi on aikaa vievä, koska tutustuminen ja luottamuksen syntyminen on perusta neuvotteluiden etenemiselle. Keskinäiset suhteet ovat hyvin keskeisessä asemassa yhteistyön syntymiselle. (Lewis 1996, 105–110.) Tästä syystä yrityksen tulisi käyttää samaa henkilöä hoitamaan suhteita tiettyyn espanjalaiseen yritykseen, koska espanjalaiset haluavat tehdä kauppaa ystävien kesken (Finpro 2010).

Suomalaisista saattaa tuntua turhauttavalta, jos neuvotteluihin kuluu koko päivä eikä siltikään saavuteta tulosta. Neuvotteluihin kannattaa valmistaa tärkeistä keskusteltavista asioista esityslista, jotta välttytään ajan hukkaamiselta. Espanjassa päätöksentekoprosessi on kuitenkin hyvin nopea. Espanjalaiset arvostava keskusteluja kasvotusten ja puhelimitse eivätkä ole kovin halukkaita kirjalliseen viestintään. (Hobbs 2004, 224.)

Varsinaiset neuvottelut käydään yleensä yrityksen tiloissa tai asiakkaan toivomassa paikassa. Ensin puhutaan epämuodollisesti ja vähitellen johdatellaan keskustelua liikeasioiden suuntaan. Tämä epämuodollinen vaihe on paljon pidempi kuin Suomessa on tapana. (Hänninen 1999, 69–70.) Espanjassa on tavallista, että ennen

neuvotteluiden aloittamista puhutaan noin 20–30 minuuttia muista asioista ja luodaan ilmapiiriä varsinaisille neuvotteluille (Mikluha 1998, 62).

Espanjalaiset keskusteleivat mielellään aiheesta kuin aiheesta. Hyviä puheenaiheita ovat urheilu, erityisesti jalkapallo, Espanjan historia ja kulttuuri sekä politiikka ja viinit. Myös eri maiden elämäntyyli, perhe, matkailu ja sää ovat varmoja aiheita. Huonoja keskustelunaiheita ovat taas uskonto ja Espanjan valtion kritisointi. Negatiivisia kommentteja härkätaisteluista tulee erityisesti varoa, koska monet espanjalaiset pitävät niitä taiteena eikä eläinrääkkäyksenä. Heidän mielestään härkä kuolee kunniakkaasti taistellen härkätaistelussa tavallisen teurastuksen sijaan. (Mikluha 1998, 62.)

Espanjalaisille on tärkeää, että neuvotteluosapuolet ovat samalla tasolla sekä tiedollisesti että hierarkkisesti. Tärkeiden neuvotteluiden ollessa kyseessä pitäisi myös neuvottelijan aseman olla yrityksessä korkea. Espanjassa johtajat tekevät yleensä päätökset. Espanjalaiset haluavat, että asiat on valmisteltu etukäteen hyvin pitkälle, jotta päätökset voidaan tehdä neuvottelutilaisuudessa. (Lewis 1996, 240; Hänninen 1999, 71–72.)

## 5.2 Kokoukset

Kokoukset eivät ole kovin muodollisia. Läsnäolijat puhuvat usein päällekkäin ja keskeyttävät toisiaan. Niinpä kokoukset ovat varsin äänekkäitä ja oman näkemyksen esille tuominen saattaa olla vaikeaa. Keskustelu voi myös helposti rönsyillä alkuperäisestä aiheesta. (Kenna & Lacy 1995, 33.)

Espanjalaiset arvostavat hyviä puhujia. Esityksen tulee myös olla selkeä ja kiinnostava. Pitkät puheet pitkästyttävät, minkä vuoksi kannattaa panostaa esityksen vi-

suaalisuuteen ja ottaa mukaan esimerkiksi tuotenäytteitä. Väitteet tulee perustella esimerkein ja esityksessä tulee pysyä käytännönläheisenä, mikä lisää vakuuttavuutta. (Kenna & Lacy 1995, 35.)

Kokouksien asema ei ole niin vakiintunut Espanjassa kuin muualla Euroopassa ja niissä ei tavallisesti käytetä esityslistaa. Kokouksissa lähinnä jaetaan ohjeita ja tiedotetaan asioista. Johtajat tekevät kuitenkin päätökset eikä päätöksen teko ole niin demokraattista kuin Pohjois-Euroopassa. (Meaney 2003, 145–147.)

### 5.3 Liikelounaat ja illanvietot

Asiakastapaaminen johtaa yleensä yhteiseen lounaaseen, jonka voi tarjota kumpi osapuoli tahansa. Espanjassa ravintoloilla ja kahviloilla on tärkeä merkitys liikesuhteen kehittämisessä. (Hänninen 1999, 69–70.) Espanjalainen tarjoutuu useimmiten maksamaan laskun, mutta tässä tilanteessa on hyvin kohteliasta vastustella ja tarjoutua itse maksamaan se. (Fintra 1997, 27.)

Huolimatta *mañana*-imagostaan, espanjalaiset ovat tietoisia ajastaan, sillä he eivät suhtaudu pitkään lounastaukoon ajan tuhlausena. Sellaiset sosiaaliset hetket sekä vahvistavat henkilökohtaisia suhteita että tarjoavat epämuodollisen paikan liikesuhteiden edistämiseksi sopimuksen tekoa varten. Tämä sosiaalinen ja aikaa vievä vaihe voi harmittaa ei-espanjalaisia, jotka haluavat nopeammin siirtyä päätöksentekotilanteeseen. (Holttinen 2003, 14.)

Ruokailutilannetta kunnioitetaan ja sen aikana ei neuvotella liikeasioista vaan keskustellaan vapaamuotoisemmin. On myös tärkeää, ettei matkapuhelin häiritse ruokailua. Muuten neuvotteluiden kuluessa on tavallista, että osapuolet vastaavat puheluihin eikä sitä pidetä häiritseväenä. (Hänninen 1999, 29 & 69.)



Espanjalaiset syövät lounasta siestan aikaan kello 14 ja 16 välillä ja päivällistä kello 21 alkaen. Usein alkupaloiksi syödään tapaksia tai ne voivat myös korvata aterian. (Finpro 2010.) Tapakset ovat pieniä ruoka-annoksia ja erilaisia tapaksia on satoja. Tyypillisimpiä tapaksia ovat esimerkiksi herkkusienet valkosipulikastikkeessa, pienet friteeratut kalat, mustekalaa paprikakastikkeessa ja tortilla de patatas eli espanjalainen perunamunakas. Espanjalaiset herättelevät usein ruokahalua käymällä useammassakin tapasbaarissa ennen ravintolaan siirtymistä. Tapasten kanssa nautitaan yleensä viiniä tai olutta. Erityisesti Andalusian alueella tapasbaareissa seisotaan pöytien ääressä ja yhdessä paikassa ei viivytä pitkään. (Meaney 2003, 103.)

Lounaalla juodaan yleensä viiniä, olutta tai vettä. Päivällisen ja joskus myös lounaan jälkeen tilataan espanjalaista likööriä tai brandyä. Ravintoloissa ja kahviloissa on tapana jättää tippiä 5–10 prosenttia. Kahviloissa ja baareissa annetaan muutamia pieniä kolikoita. (Fintra 1997, 27.)

#### 5.4 Liikelahjat

Liikelahjat ovat osa espanjalaista liike-elämää, mutta niitä ei käytetä yhtä yleisesti kuin Suomessa. Usein parempi vaihtoehto on tarjota pitkä lounas tasokkaassa ravintolassa. Lahjoja annetaan vasta, kun liikesuhde on kehittynyt, ei vielä ensitaipaamisella. Sopivimpia ovat edulliset lahjat, mutta joululahjat voivat olla arvokkaampia. Tyypillinen joululahja on kori, jossa on viiniä ja erilaisia herkkuja. (Mikluha 1995, 92; Fintra 1997, 29.)

Erityisen hyvä liikelahja on jokin suomalainen tyylikäs ja laadukas tuote, mitä ei helposti ole saatavilla muualta. Se voi jollain lailla symboloida antajayritystä tai sen tuotantoa. Mainoslahjoja, joissa näkyy selkeästi yrityksen nimi, ei pidä antaa

liikelahjana, koska ne on tarkoitettu massajakeluun. Liikelahjoissakin voi yrityksen nimi tai logo näkyä, mutta sen pitäisi olla melko huomaamaton. (Luoto 2000, 28.)

Tavallisia lahjoja ovat laadukkaat alkoholijuomat sekä suklaa. Erityisesti oman alueen tuotteita, kuten viinejä, musiikkia, käsitöitä ja kirjoja arvostetaan. Lahjan ei tule olla liian kallis ja ylellinen, ettei se anna vaikutelmaa lahjonnasta. Lahjan saaja avaa lahjan välittömästi. Kotiin kutsuttaessa taas on sopivaa viedä esimerkiksi suklaata, pieniä leivonnaisia tai kukkia. Kukkien symboliikka täytyy huomioida, sillä daalijat ja krysanteemit ovat Espanjassa hautajaiskukkia. Myös lukumäärä on tärkeä, sillä 13 on epäonnen luku. (Meaney 2003, 150.)

Monessa lähteessä korostetaan, että Espanjassa liikelahjat eivät saisi olla kovin arvokkaita, ettei lahjaa pidetä lahjuksena. Kuitenkin Hännisen (1999) mukaan espanjalaiset antavat huomattavasti arvokkaampia lahjoja kuin Suomessa on tapana eikä sitä pidetä lahjontana.

Liikesuhteen solmiminen vaatii runsaasti aikaa, koska espanjalaiset haluavat tutustua hyvin liikekumppaniinsa, jotta luottamus syntyy. Liikekumppaneiden kanssa käydään syömässä, koska se tarjoaa epämuodollisemman tilaisuuden lujittaa keskinäisiä suhteita ja päästä sopimukseen. Ennen varsinaisia neuvotteluita puhutaan muista asioista, jotta saadaan luotua hyvä ilmapiiri neuvotteluille. Epämuodolliseen keskusteluun käytetään huomattavasti enemmän aikaa kuin Suomessa. Vaikka neuvottelut vaativat paljon aikaa, espanjalaiset johtajat tekevät päätökset nopeasti. Espanjalaiseen liike-elämään kuuluu liikelahjat, kuten laadukas viini tai jokin oman alueen tuote.

Espanjalaisessa liiketapakulttuurissa on hyvin mielenkiintoista erilainen suhtautuminen aikaan kuin Suomessa. Espanjalaisella on aina aikaa yllättäville vierailuil-

le ja puheluihinkin voidaan vastata kesken neuvotteluiden. Uskon, että lämpimiin suhteisiin panostaminen liikekumppaneiden kesken tuottaa paljon tulosta pidemmällä aikavälillä. Suhteisiin panostamalla saavutetaan keskinäinen luottamus ja ystävien kesken on helpompi päästä sopimukseen hinnoista ja kaupan ehdoista. Seuraavassa luvussa tarkastellaan espanjalaista liiketapakulttuuria työaikojen, pukeutumisen ja johtamisen osalta sekä luodaan katsaus naisten asemaan liike-elämässä.

## 6 ESPANJALAINEN YRITYSKULTTUURI

Kulttuuri yhdistetään usein kansallisuuteen, mutta kulttuurin liittäminen organisaatioihin on suhteellisen uusi ilmiö. Yritysilmastoon synonyymiksi tuli 1960-luvulla organisaatiokulttuuri. Yrityskulttuurista alettiin puhua 1970-luvulla. Organisaatiokulttuuri voi olla holistinen eli kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa, historiallisesti määräytynyt tai antropologien tutkimiin asioihin liittyvä eli organisaatiossa käytetään rituaaleja ja symboleja. Organisaatiokulttuuri voi olla myös sosiaalinen rakenne, pehmeä ja vaikeasti muutettavissa. (Hofstede 1993, 257–258.)

Organisaatiokulttuuri voidaan määritellä mielen kollektiiviseksi ohjelmoinniksi, joka erottaa organisaation jäsenet muiden organisaatioiden jäsenistä (Hofstede 1993, 258).

Organisaatiokulttuuri tarkoittaa yksittäisen organisaation tapaa toimia. Tässä luvussa käyn läpi asioita, jotka liittyvät espanjalaiseen yrityskulttuuriin eli kuinka espanjalaiset yritykset toimivat suomalaisen näkökulmasta.

### 6.1 Työajat

Espanjalainen työrytmi poikkeaa olennaisesti suomalaisista työajoista. Työpäivän katkaisee päivän kuumimpaan aikaan pidettävä siesta. Niinpä toimistotyöt alkavat yleensä aamukahdeksalta tai -yhdeksältä ja siesta alkaa kello 13–14. Töihin palataan jälleen kello 15–17, jolloin töitä tehdään vielä 18 tai jopa 20:een saakka. Työajat vaihtelevat eri yrityksissä ja alueittain. Pankit ja postit eivät ole avoinna enää iltapäivällä. Espanjan kuumimmilla alueilla monet yritykset vaihtavat kesäajaksi 8.30–15.00 työaikaan. (Graff 2008, 153; Hobbs 2004, 227.)

Taulukko 1 kuvaa Espanjan kansallisia pyhäpäiviä. Nämä kansalliset pyhäpäivät ovat vapaapäiviä koko Espanjan alueella, mutta lisäksi on alueellisia pyhäpäiviä, joita vietetään vain tietyllä autonomisella alueella tai tietyssä kaupungissa. Mikäli pyhäpäivä sattuu tiistaille tai torstaille, on usein maanantai tai perjantai vapaa, jolloin työntekijät voivat viettää pidennetyn viikonlopun. (Meaney 2003, 67–68.)

TAULUKKO 1. Espanjan kansalliset pyhäpäivät (Meaney 2003, 67–68.)

1.1.	Año Nuevo	Uudenvuodenpäivä
6.1.	Epifanía, Día de los Reyes Magos	Loppiainen
19.3.	San José	Isänpäivä
1.5.	Día del Trabajo	Vappu
25.7.	Santiago Apóstol	Espanjan suojeluspyhimyksen päivä
15.8.	Asunción	Neitsyt Marian taivaaseenastuminen
12.10.	Día de la Hispanidad	Espanjan kansallispäivä
1.11.	Día de todos los Santos	Pyhäinpäivä
6.12.	Día de la Constitución	Perustuslain päivä
8.12.	Inmaculada Concepción	Neitseellisen sikiämisen kunniaksi vietetty juhla
25.12.	Día de Navidad	Joulupäivä

Elokuu on tavallisin lomakuukausi Espanjassa. Monet yritykset ovat suljettuina elokuun ja työntekijät ovat silloin kesälomalla. Jouluaatto puolestaan on tavallinen työpäivä, mutta joissakin työpaikoissa voidaan lopettaa työt aiemmin. Jotkut yritykset voivat myös olla suljettuina joulun ja uudenvuoden välisen ajan. (Graff 2008, 149.)

## 6.2 Pukeutuminen

Espanjan lämpimästä ilmastosta huolimatta espanjalaiset pukeutuvat liike-elämässä muodollisesti mustaan pukuun, solmioon ja valkoiseen kauluspaitaan. Pienemmissä kokouksissa ja epävirallisissa tapaamisissa voi kuitenkin riisua takin pois. (Meaney 2003, 140; Särkikoski-Pursiainen 2001, 106.)

Muotitietoisessa Espanjassa ollaan tyylikkäästä ja asianmukaisesta pukeutumisesta tarkkoja. Pukeutumisessa korostetaan miehekkyyttä ja naisellisuutta. Naiset käyttävät jakkupukuja, mutta housupuvut eivät kuulu naisten tyyliin. Naiset saattavat vaihtaa asua myös monta kertaa päivässä. Hyvä laatu ja värien yhdistäminen on erityisen tärkeää. (Särkikoski-Pursiainen 2001, 106.)

Pukua käytetään pääasiassa neuvotteluissa, kokouksissa ja asiakastapaamisilla, mutta toimistotyöhön voi pukeutua hieman vapaammin. Iltaa pidetään vapaa-aikana, joten illalliselle voi mennä ilman solmiota. (Hänninen 1999, 34, 36.) Vapaamuotoisella illallisella voi riisua takin. Arvokkaampiin iltatilaisuuksiin miehet pukeutuvat tummaan pukuun ja valkoiseen paitaan ja naiset juhlavaan ilta-asuun. (Särkikoski-Pursiainen 2001, 106.)

Espanjalaisille on hyvin tärkeää tyylikäs ja huoliteltu kokonaisuus. Hiusten leikkaus, vaatteiden siisteys, oikean väriset sukat ja asuun sopivat kengät sekä korut kiinnittävät huomiota. Nämä kaikki seikat vaikuttavat ihmisen uskottavuuteen. (Hänninen 1999, 36.)

### 6.3 Johtaminen

Espanjassa johtajat yleensä sinuttelevat alaisiaan. Kiihkeä ja painokas esitystapa saa aikaan alaisissa sen, ettei johtajan lausumia ja mielipiteitä voi kumota. Espanjalaisen johtajan puhe on melko tunnepitoinen. (Lewis 1996, 53.)

Espanjalainen organisaatio on hierarkkisempi kuin suomalainen. Erityisesti perinteinen liikkeenjohtotyyli on konservatiivinen, mutta nuoremmat ovat käytökseltään vapaampia. Espanjalaiset arvostavat vahvaa johtajaa, mutta toivovat vapautta tehdä oman työnsä parhaaksi katsomallaan tavalla. (Finpro 2010; Hänninen 1999, 75–79.)

Kaupallisen koulutuksen saanut nuorempi sukupolvi on perehtynyt amerikkalaiseen johtamistyyliin, jossa tiimipohjainen, tavoitekeskeinen, laatulähtöinen ja toiminnallisesti erikoistunut toimintatapa on keskeinen tavoite. Tällaista johtamismallia esiintyy Espanjassa suurissa globaalisti toimivissa yrityksissä sekä uusilla toimialoilla. Kun tämän sukupolven edustajat etenevät ja perustavat omia yrityksiä, modernimpi liikkeenjohtotyyli leviää kaikille liiketoiminnan tasoille. (Mole 2004, 281.)

Vanhoissa yrityksissä ja perheyriksissä korostuu hierarkkisuus ja byrokraattisuus. Mahdollinen organisaatiokaavio kuvaa enemmän sosiaalista kuin toiminnallista järjestelmää. Johtajan antamat ohjeet kulkevat alaspäin komentoketjua pitkin. Työnjaolla ei niinkään pyritä tehostamaan toimintaa vaan parantamaan ylimmän johdon mahdollisuutta valvoa. Tiimi koostuu itsenäisesti työskentelevistä yksilöistä, jotka toimivat voimakkaan johtajan alaisuudessa. (Mole 2004, 282.)

Esimies-alaisuudet ja työtehtävät ovat yleensä tarkkaan määriteltäviä ja oman toimivallan rajoja ei saa ylittää. Korotettaessa henkilön asemaa yrityksessä ja myös

palkkaa asennekin muuttuu aloitteellisemmaksi. Johtaja tekee yleensä kaikki tärkeät päätökset. (Hänninen 1999, 75–79; Meaney 2003, 138.)

Rohkeus on yksi arvostetuimmista piirteistä espanjalaisella johtajalla. Johtajat eivät tee päätöksiä yhdessä alaistensa kanssa, sillä se tulkitaan heikkoudeksi ja aiheuttaa siten epävarmuutta alaisissa sitoutumisen sijaan. Johtajan on kuitenkin hyvä selittää päätöksiä ja kysyä mielipiteitä, kunhan on selvää, että johtaja on vastuussa. (Mole 2004, 284.)

Kritiikkiä on totuttu saamaan suoraan johtajalta ilman oikeutta puolustautua. Johtajalla on oikeus läksyttää alaisiaan henkilökohtaisesti siitä mitä he ovat tehneet tai jättäneet tekemättä. Alainen ei yleensä tunnusta tehneensä virhettä, sillä hän tuntee tekevänsä työnsä hyvin. Kritiikkiä pidetään vain vallan näyttämisenä ja mikäli kritiikin tueksi esitetään objektiivisia faktoja, sitä pidetään loukkaavana ja henkilökohtaisena. Alaista voidaan kritisoida ilman kaunistelua, mutta työtoverille täytyy huomauttaa erittäin hienovaraisesti. Arviointijärjestelmiin ja rakentavaan positiivissävyyiseen kritiikkiin ei ole vielä totuttu. (Mole 2004, 284.)

#### **6.4 Naiset liike-elämässä**

Naisia työskentelee Espanjassa keskitason johtotehtävissä ja korkeammissa johtotehtävissä, mutta ylin johtotaso on yleensä miesten hallussa. Oman suvun yrityksessäkään naiset eivät yleensä toimi ylimmässä johdossa. Naisia arvostetaan kuitenkin yhtäläillä työelämässä kuin miehiäkin. (Meaney 2003, 141–142.)

Naisen urakehityksen esteeksi muodostuu helposti perhe. Yrityksissä suhtaudutaan varautuneesti naiseen, koska hän ei lapsien takia ole ehkä sataprosenttisesti yrityksen käytössä. Naiset eivät myöskään hakeudu niin helposti johtotason teh-



täviin perhe-elämän takia. Johtotehtäviin päästäkseen naisen täytyy usein todistella enemmän osaamistaan kuin miesten. Mies tuntuu helpommalta valinnalta johtajaksi, mutta jos naiseen päädytään, hänen on täytynyt saavuttaa jotain erityistä. Alaiset suhtautuvat naisjohtajaan yleensä myönteisesti, ja naisjohtajia onkin keskitasolla melko paljon. On kuitenkin edelleen joitakin aloja, joilla naisia ei juuri ole ja heidän kykyihinsä suhtaudutaan epäilevästi. (Hänninen 1999, 79–80.)

Työajat on hyvin selkeä ero Espanjan ja Suomen työelämässä. Monilla alueilla vietettävä siesta katkaisee työpäivän, ja elokuu on lähes kaikilla työntekijöillä loma-kuukausi. Kokoukset eivät ole niin kurinalaisia ja tiukasti esityslistaa noudattavia kuin Suomessa. Puheenaiheet saattavat rönsyillä ja päällekkäin puhuminen on tavallista. Espanjalainen johtamiskulttuuri on vielä varsin hierarkkista, mutta demokraattisempi johtamiskulttuuri on yleistynyt suurimmissa yrityksissä. Espanjalainen liiketapakulttuuri poikkeaa muista maista, mutta Espanjassa on myös alueellisia eroja. Espanja on pinta-alaltaan ja väkiluvultaan suuri maa, jossa on huomattavat erot liike-elämässä verrattaessa esimerkiksi Koillis-Espanjan Kataloniaa ja etelän Andalusiaa.

## 7 ALUEELLISIA ERITYISPIIRTEITÄ

Espanjassa on 17 autonomista aluetta ja kaksi autonomista kaupunkia. Maakuntia on yhteensä 52 ja niiden väliset elintasoerot ovat suuret. Madridin ja Katalonian maakunnat ovat varakkaimpia alueita ja Navarran sekä Baskimaan bruttokansantuote on eurooppalaista keskitasoa. (Finpro 2010.)

### 7.1 Katalonia

Katalonia sijaitsee Koillis-Espanjassa lähellä Ranskan rajaa. Kataloniassa asuu 7,2 miljoonaa asukasta, mutta katalonialaiset tuottavat neljänneksen Espanjan bruttokansantuotteesta. (Nykänen 2009, 12.) Katalonian pääkaupunki on Barcelona. Kataloniaa pidetään eurooppalaisempana alueena kuin muuta Espanjaa. Katalonialaisia pidetään yleisesti luotettavina, ahkerina, tunnollisina ja hieman vakavampina. Espanjalaisten mielestä katalonialaiset voivat olla tylsiä ja materialistisia. (Meaney 2003, 37–39.)

Espanjan sisällissodan (1936–1939) jälkeen Katalonia menetti autonomiansa ja katalaanin julkinen käyttö kiellettiin. Kielen asema vapautui vasta Francon diktatuurin jälkeen, jolloin media, kirjallisuus ja koko yhteiskuntaelämä saivat jälleen käyttää katalaania. Katalonian autonomian kirjattiin vuonna 1979 perustuslakiin ja lakia uudistettiin vuonna 2006 autonomiaa laajentamalla. (Nykänen 2009, 12.)

Konservatiivipuolue PP:n (Partido Popular) aloitteesta autonomian laajennuksia käsitellään nyt perustuslakituomioistuimessa. Selvitettävänä on noin 40 lakikohdtaa, joissa katalaanin asema pakollisena koulu- ja virastokielenä, historialliset oikeudet, isänmaalliset symbolit lippuineen, lauluineen ja juhlapäivineen olisivat

valituksen mukaan perustuslain vastaisia. Kataloniassa järjestettiin vuosien 2009 ja 2010 vaihteessa neuvoa-antava ja symbolinen kansanäänestys itsenäistymishaluisista. Suurimpana huolena katalonialaisilla oli pelko nykyisten oikeuksien heikkenemisestä. Katalonian politiikassa itsenäisyysmielisten kannatus on noussut viidenneksen tasolle. (Nykänen 2009, 12.)

Äänioikeutetuista 25 prosenttia antoi äänensä ja 94 prosenttia äänestäneistä kannatti Katalonian itsenäistymistä. Vähiten äänestys sai kansaa liikkeelle Suur-Barcelonan alueella, missä asuu paljon espanjalaisia ja ulkomaalaisia siirtolaisia. Monet syntyperäiset katalonialaiset pitävät itsenäisyyttä tärkeänä, koska heidän isovanhempansa ovat voineet joutua teloitetuksi Francon diktatuurin aikaan kielten ja kulttuurin vuoksi. Myös monet yliopisto-opiskelijat ovat aktiivisia itsenäisyyden kannattajia. Espanjan toinen varapääministeri Manuel Chaves pitää äänestystä poliittisena propagandana. Vauraan ja väkirikkaan Katalonian menetys aiheuttaisi Espanjalle suuret taloudelliset tappiot. (Kultanen Ribas 2010.)

## 7.2 Baskimaa

Baskimaa sijaitsee molemmin puolin Espanjan ja Ranskan rajaa. Espanjan Baskimaa muodostaa oman itsehallintoalueen (7 200 km<sup>2</sup>), jolla on oma hallitus, poliisi ja verotusjärjestelmä ja siihen kuuluu provinssit Vizcaya, Álava sekä Guipúzcoa. Baskimaahan kuuluu myös osa autonomisesta Navarrasta sekä ranskalaiset provinssit Basse-Navarre, Labourd ja Soule. Baskeja yhdistää oma kieli, jonka ei tiedetä olevan sukua millekään muulle kielelle. Baskimaa menestyy taloudellisesti hyvin ja vaurautta luovat erityisesti kaivos- ja teollisuustoiminta. (Maailmalla 2008, 299.) Baskimaa on myös tunnettu erityisen tasokkaista ravintoloista.

Paljon julkisuutta saanut ETA (Euskadi ta Askatsuna, ”Baskimaa ja vapaus”) on pyrkinyt saamaan Baskimaalle itsenäisyyden vuodesta 1960. Vuonna 1979 Baskimaa sai osittaisen itsemääräämisoikeuden, mutta ETAn terroriteot ovat jatkuneet syyskuuhun 2010 saakka, jolloin ETA julisti tulitauon. Baskeista viidennes kannattaa itsenäisen valtion perustamista, mutta hyvin harva hyväksyy väkivallanteot itsenäisyyden saavuttamiseksi. (Maailmalla 2008, 299; Helsingin Sanomat 2010.)

### 7.3 Galicia

Galicia sijaitsee ilmastoltaan viileässä ja kosteassa Luoteis-Espanjassa. Galicia on pinta-alaltaan noin 30 000 neliökilometriä ja siellä asuu noin 2,7 miljoonaa asukasta. Galiciassa on maataloutta melko paljon ja myös kalastus on tärkeä elinkeino, mutta monet ovat joutuneet lähtemään muualle etsimään töitä. (Meaney 2003, 39–40; Maailmalla 2008, 299.)

Galiciassa on myös oma kieli ja voimakas kansallistunne. Galician kieli eli gallego on läheistä sukua portugalille ja se on ollut maan virallinen kieli vuodesta 1975. Alueen asukkaista 63 prosenttia osaa galician kieltä, mutta sitä ei puhuta keskeillä ylemmissä yhteiskuntaluokissa. Monet perheet kasvattavatkin lapsensa espanjankielisiksi. (Meaney 2003, 39–40; Maailmalla 2008, 299.)

### 7.4 Andalusia

Etelä-Espanjan Andalusia (87 268 km<sup>2</sup>) on suurin Espanjan itsehallintoalueista. Sen pinta-ala on noin 17 prosenttia koko maan pinta-alasta. Andalusia on hyvin vaihtelevaa maastoltaan ja ilmastoltaan. Lumihuippuiset Sierra Nevadan vuoret ovat lyhyen matkan päässä aurinkoisilta hiekkarannoilta. Andalusia on lämpimän il-

maston ja matkailun ansiosta Espanjan tunnetuinta seutua. (Graff 2008, 10; Meaney 2003, 41.)

Islaminuskoisten maurien vallan alla eletyt vuosisadat ovat vaikuttaneet erityisen paljon Andalusian alueeseen, koska Andalusia oli pisimpään maurien hallussa ja islamilaisen Espanjan hallinnollinen keskus sijaitsi Córdobassa. Granada oli viimeinen maurien alue, jonka kristityt saivat vallattua takaisin vuonna 1492, ja 800 vuoden islamilainen ajanjakso Espanjassa oli päättynyt. Arabivaikutukset näkyivät selkeästi muun muassa arkkitehtuurissa, kirjallisuudessa ja taiteissa. Merkittävimpiä maurien rakentamia rakennuksia ovat Córdobaan moskeija, Giralda-minareetti Sevillassa ja Alhambran palatsi Granadassa. (Graff 2008, 10–14; Meaney 2003, 18–19.)

Andalusialaiset tunnetaan ystävällisinä, vieraanvaraisina, avoimina ja huolettomina ihmisinä. Mañana-ajattelutapa sopii espanjalaisista parhaiten juuri andalusialaisille, jotka haluavat nauttia tästä hetkestä ja siirtää epämieluisimmat asiat myöhemmälle. (Meaney 2003, 41–43.)

## 8 KVALITATIIVINEN TUTKIMUS

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa korostuu tulkitseva lähestymistapa asiaan. Pyrkimyksenä on siis ymmärtää ihmisen toimintaa ja löytää yhteisiä merkityksiä. Siihen voidaan päästä hyvin erilaisilla tutkimustavoilla. Tärkeintä on ymmärtää toiminnan tavoitteet, motiivit ja taustalla vaikuttavat syyt. Tulkinnan täytyy olla sidottu taustaan ja asiayhteyteen korostaen kokonaisvaltaisuutta ilmiöiden tarkastelussa. Tutkimuksella pyritään selvittämään ilmiön laatua eikä määrää. (Niskanen 2010.)

Teoreettinen viitekehys luo pohjaa tutkimukselle ja suuntaa tutkimuksen tekemistä. Se sisältää olennaisen ja ajankohtaisen teorian tutkittavasta aiheesta. Teorian tulisi liittyä tutkimusongelmaan, jolloin empiria täydentää teoriaa. Teoria on yleensä katsaus siihen, miten aihetta on aiemmin lähestytty ja millaisia tuloksia saatu. Mahdolliset puutteet aiemmissa tutkimuksissa voivat myös ohjata tutkijaa hankkimaan lisätietoa omalla tutkimuksellaan. Teoriaa voidaan käyttää myös hyväksi haastattelukysymyksiä ja –teemoja pohdittaessa. Sen avulla voidaan selittää käsitteitä ja antaa monenlaisia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimusongelma tiivistää sen ajatuksen, mitä halutaan tietää. Se auttaa siten aiheen rajaamisessa ja työskentely helpottuu. Tutkimusongelma tulisi olla muodoltaan yksiselitteinen ja selkeä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tutkimusongelmaan pyritään saamaan vastaus haastatteluissa esitettävillä kysymyksillä, jotka pohjautuvat tutkimusongelmaan. Teoriaan perustuva tutkimusongelma auttaa tutkijaa tekemään syvälle luotaavia kysymyksiä haastateltaville. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 134.)

Haastattelututkimuksessa tutkija ja haastateltava keskustelevat asioista, jotka liittyvät tutkittavaan aiheeseen. Haastatteleamalla pyritään saamaan tutkimusaineistoa, jota analysoidaan ja tulkitaan tieteellisen tutkimustehtävän selvittämiseksi. Haastattelut voidaan karkeasti luokitella kahteen pääryhmään, strukturoituihin sekä puolistrukturoituihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin. Strukturoitu haastattelu on lomakehaastattelu sisältäen valmiit kysymykset ja vastausvaihtoehdot. Puolistrukturoidussa haastattelussa esitetään likipitään samat kysymykset kaikille haastateltaville, mutta haastateltavat voivat vastata vapaasti. Avoin eli strukturoimaton haastattelu muistuttaa enemmän keskustelua ja se etenee tietyn aihepiirin sisällä vapaasti enemmänkin haastateltavan ehdoilla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Haastattelut tulee litteroida eli kirjoittaa puhtaaksi, mikä mahdollistaa niiden käsittelyn, tulkinnan ja johtopäätösten tekemisen. Litteroinnit tehdään sana sanalta puhutun kielen mukaisesti, jotta kaikki vivahteet tulevat esiin. Jossain tapauksissa myös ei-sanalliset viestit kirjataan litteroitaessa. Näitä ovat muun muassa tauot, äänensävyyn muutokset, huokaukset, haukotukset, katseen kääntyminen, väänteileminen ja naurahdukset. (Syrjälä ym. 1994, 140.)

Litteroidun aineiston käsittelyä ja tulkitsemista helpottaa koodaus. Tämä tarkoittaa käytännössä esimerkiksi tärkeiden sanojen tai teemojen merkitsemistä värikyynillä, merkeillä, numeroilla tai jollakin muulla tavalla. Koodaamisen jälkeen aineistosta on helpompi löytää olennaiset asiat, tiivistää ja tulkita tekstiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Aineistoa voidaan analysoida monista eri näkökulmista ja käyttää eri tarkastelutapoja. Keskeinen tavoite on kuitenkin tiivistää tärkeimmät asiat ja antaa lisäarvoa materiaalille omalla tulkinalla. Analyysin voi tehdä käyttäen realistista analyysiotetta eli teemoittelua, sisällönerittelyä, kvantifiointia, tyypittelyä tai kielelli-

siä tarkastelutapoja (diskurssianalyysi, narratiivinen analyysi, retorinen analyysi, keskusteluanalyysi). Näitä tapoja voidaan myös yhdistellä keskenään. Joka tapauksessa valinta tulee perustella, jotta tutkimuksesta tulee uskottava. Tutkimusongelma ohjaa analyysin tekoa ja aineistosta tehtyjä löydöksiä peilataan oman ajattelun ja eri teorioiden ja näkökulmien avulla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimuksen tekemiseen kuuluu myös validiteetin ja reliabiliteetin arvioiminen. Validiteetti eli pätevyys kuvaa, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoitus mitata. Validiteetin kannalta on siis olennaista, että tutkimuksen kohde-ryhmä ja kysymykset ovat oikeat tutkittavan asian selvittämiseen. Validiteettia arvioitaessa kiinnitetään huomiota, kuinka hyvin tutkimusote ja siinä käytetyt menetelmät vastaavat sitä ilmiötä, jota halutaan tutkia. Jos validiteetti on puutteellinen, empiiriset havainnot ja koko tutkimus kohdistuu sivuun siitä, mikä oli tarkoituksena. (Hiltunen 2009.)

Reliabiliteetti eli luotettavuus puolestaan ilmaisee, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa tutkittavaa ilmiötä. Tutkimus on reliaabeli, mikäli tulokset eivät ole sattuman aiheuttamia. Toistettaessa tutkimus samoissa olosuhteissa pitäisi siis saada samat tulokset. Reliabiliteettiin vaikutetaan jo kysymysten suunnittelussa, koska kysymysten tulee olla yksiselitteisiä ja ymmärrettäviä ja haastattelut tulee tehdä huolellisesti. (Hiltunen 2009.)

Tutkimukseni validiteetin kannalta on olennaista, että olen huomionnut tutkimusongelman haastattelukysymyksiä laatiessani. Kaikki kysymykset pohjautuvat teoriaan ja pyrkivät selvittämään, millainen on espanjalainen liiketapakulttuuri. Haastateltavat henkilöt toimivat eri aloilla ja haastattelin sekä miehiä että naisia. Yksi haastateltavista on kotoisin Espanjasta, mikä tuo myös erilaista näkökulmaa



vastauksiin. Validiteettia parantaa myös se, että haastateltavilla on kokemusta Espanjan eri alueilta. Tällöin yhdestä alueesta saatuja tietoja ei yleistetä koskemaan koko Espanjaa vaan voidaan huomioida alueelliset erot.

Reliabiliteettia arvioitaessa tutkimuksen kohde ei ole kovin aikasidonnainen, koska liiketapakulttuuri muuttuu suhteellisen hitaasti. Tämän vuoksi tutkimuksen toistaminen on mahdollista ilman, että tulokset olennaisesti muuttuvat. Olen pyrkinyt laatimaan kysymykset selkeiksi ja yksiselitteisiksi. Haastattelu on hyvin luotettava tutkimusmetodi, koska tulokset eivät ole sattumanvaraisia. On kuitenkin huomioitava, että ihmiset kokevat asiat eri tavoin, joten kaikkien käsitys espanjalaisesta liiketapakulttuurista ei ole samanlainen. Olen tuonut tutkimuksessani esiin erilaisia näkemyksiä silloin kun vastaukset ovat poikenneet olennaisesti toisistaan.

## 9 TUTKIMUKSEN TEKEMINEN JA TULOKSET

Haastattelukysymykset laadin teemoittain kirjoittamani teorian pohjalta. Kysymysten ryhmittely teemoittain helpotti myöhemmin vastausten analysointia, koska haastattelut etenivät aina samassa järjestyksessä aihe kerrallaan. Jokaisesta aihealueesta kysyin muutaman kysymyksen ja lisäksi joitakin täydentäviä kysymyksiä.

Tein haastattelut loka- ja marraskuun aikana 2010. Suomalais-Espanjalaisen Kauppayhdistyksen kautta sain kolme haastattelua eri yrityksistä ja muut haastateltavat löytyivät eri tavoin. Kaikki haastattelut tehtiin kasvotusten ja nauhoitettiin digitaalisella nauhurilla. Haastattelut tapahtuivat yrityksen tiloissa, koulussa, henkilön kotona, kahvilassa ja ravintolassa. Haastattelut kestivät 27–43 minuuttia. Sain luvan käyttää haastateltavien nimiä opinnäytetyössäni yhtä henkilöä lukuun ottamatta.

Haastattelin Littoisissa toimivan Vino Fino Finland Oy:n toimitusjohtajaa Mauri Leinosta. Vino Fino Finland Oy maahantuo viinejä, liköörejä, siideriä, lihatuotteita, oliivituotteita, riisiä, juustoja sekä joitakin muita tuotteita. Yritys on toiminut 15 vuoden ajan. Liikeneuvottelut käydään englanniksi pääasiassa puhelimitse ja sähköpostitse, mutta myös messuilla tavataan tavarantoimittajia.

Toinen haastateltavista on ollut päivittäin tekemisissä espanjalaisten kanssa 20 vuoden ajan. Katalonia on hänelle erityisen tuttu liiketoiminta-alue Espanjassa. Hän ei halunnut nimeään julkisuuteen, minkä vuoksi olen koodannut tämän haastattelun nimellä Vastaaja 2.

Jesus Belle on muuttanut Espanjasta Suomeen 23-vuotiaana. Hän on työskennellyt Suomessa eri yrityksissä, mutta toimii nykyisin yrittäjänä. Bellen yritys Dynamics Learning Solutions Oy tarjoaa koulutus- ja konsultointipalveluja.

Juha Harju on Price & Pierce Oy:n toimitusjohtaja. Espanjalaiset yritykset ovat sekä asiakkaita että tavarantoimittajia Price & Pierce Oy:lle. Harju on myös ollut töissä Madridissa noin kolmen vuoden ajan.

Elena Cantell on Suomalais-Espanjalaisen Kauppayhdistyksen varapuheenjohtaja. Suomalais-Espanjalaisen Kauppayhdistyksen tavoitteena on edistää Suomen ja Espanjan välistä kaupankäyntiä ja matkailua.

Kauppatieteiden maisteri Birgitta Holmqvist on toiminut opettajana Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulussa Pietarsaaressa. Holmqvist on myös asunut Espanjassa vuodesta 2003 noin viisi kuukautta vuodesta. Muut haastattelut tehtiin suomeksi, mutta Jesus Belleä haastattelin englanniksi.

## 9.1 Viestintä

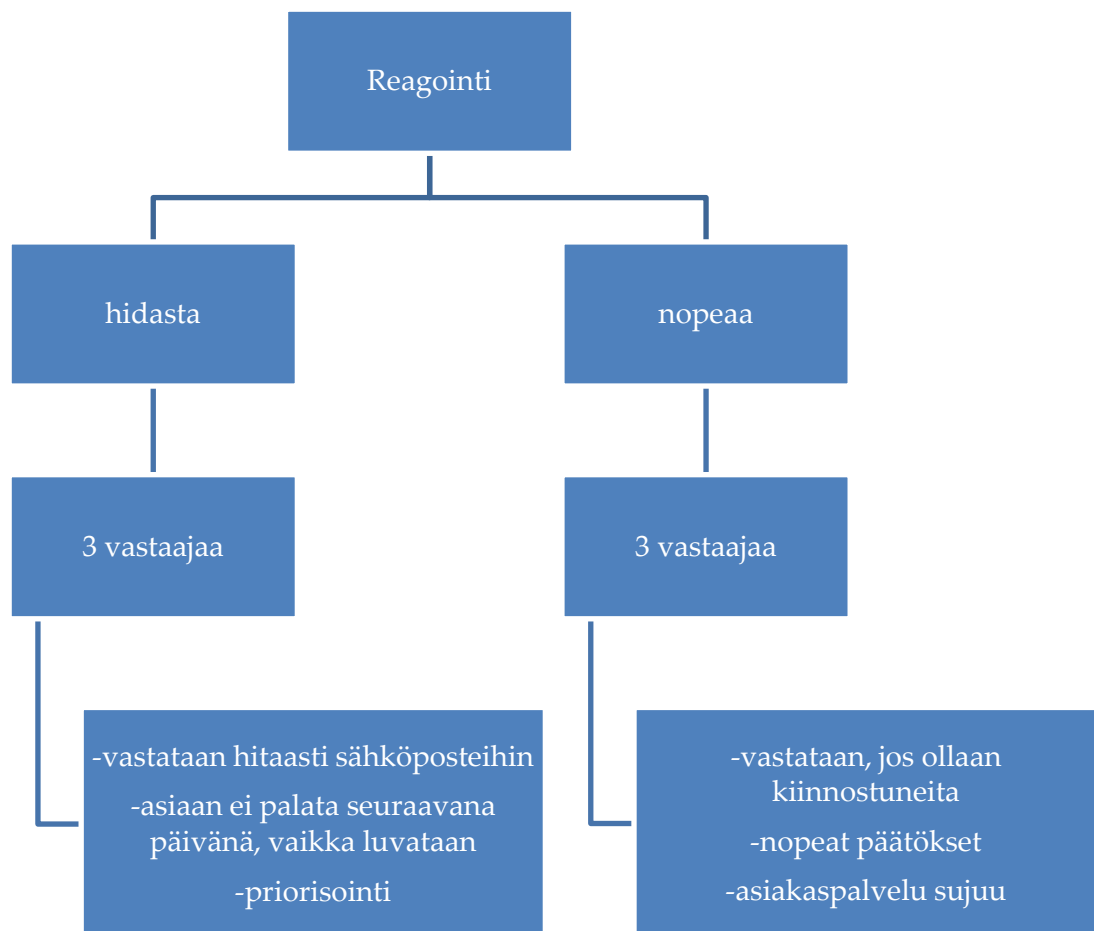
Ensimmäiset kysymykset käsittelivät espanjalaisten tapaa kommunikoida. Kysymykseen ”Kuinka kommunikointi espanjalaisten kanssa eroaa suomalaisista” sain hyvin monenlaisia vastauksia. Vastauksissa tuli esiin, että espanjalaiset ovat puhe-  
liaita ja puhuvat hyvin nopeasti. Fyysinen etäisyys on myös pienempi keskustelta-  
essa. Ensimmäistä kertaa tavattaessa aina teititellään.

I think at first Spanish will need an atmosphere. We need to feel comfortable with person we are talking to. ... We will want to test people, you know, what kind of person, is this person flexible, is this person

too serious, is this person a person I can negotiate, or is this person like, you know. Is this person has a sense of humour. (Belle 2010.)

Kosketellaan, halataan, suukotellaan, kutsutaan toista kauniiksi, vaikka nähdään se ensimmäisen kerran. Mikä poikkeaa suomalaisesta, että ollaan guapa tai käytetään semmosia niin kun kauniita laatusanoja ihmisistä. Ja muutenkin espanjalaiset tulee hirveen lähelle silloin kun puhuu, vaikka ei tunnetakaan. (Cantell 2010.)

Espanjalaiset vastaavat yhteydenottopyyntöihin hitaasti ja nopeasti riippuen muun muassa siitä, millä kielellä otetaan yhteyttä ja toimitaanko yksityisellä vai julkisella sektorilla. Yksityisen sektorin ollessa kyseessä puolet vastaajista koki, että espanjalaiset reagoivat yhteydenottopyyntöihin nopeasti ja puolet taas piti espanjalaisia hitaina vastaamaan. (KUVIO 2.)



KUVIO 2. Espanjalaisten reagointi yhteydenottopyyntöihin

Erittäin positiivisesti, kun puhut kieltä. Espanjalaiset on nopeita. Turha luulla, että ne on momento-kansaa. Ne on ehkä jossain turistipaikassa, mutta bisnesmaailmassa niin espanjalaiset on erittäin nopeita ja nopeita tekee päätöksiä. (Cantell 2010.)

Mutta esimerkiksi talouselämässä, jos mennään huonekalukauppaan tai jotain niin he ovat erittäin tulevat nopeasti auttamaan ja kaikki palvelu sujuu erittäin hyvin. (Holmqvist 2010.)

Jos heitä kiinnostaa joku liiketoimi niin ne on hyvin kiinnostuneita. Et en mä nää siinä mitään niin kun erilaisuutta. (Harju 2010.)

Puolet vastaajista taas koki, että vastausten saaminen on hitaampaa kuin Suomessa. Heidän mukaan saattaa joutua useammankin kerran kysymään ennen kuin espanjalaiselta saa vastauksen.

On tapauksia, jotka vastaa nopeastikin. Mutta kyl se suurin osa on semmonen, et saattaa olla, et joutuu toisen kerran pyytämään ennen kuin, vaik on niin kun vanha suhde että. ... Ja voi olla hyvä lyks, että varastopäällikkö istuu lavan pääl ja sanoo, että juu se lähti jo, vaikka se ei oo vielä mihinkään lähteny. (Leinonen 2010.)

...esimerkiksi vastausten niin kun saaminen on hirveen paljon hitaampaa. Että jos joku asia on vaikea espanjalaiselle niin se kestää tosi kauan. ...siellä ehkä käsitys siitä, että niin kun palaan huomenna asiaan niin on ihan erilainen kuin Suomessa. Että espanjalainen ei koe sitä, että vaikka hän sanoo, että palaan huomenna tähän asiaan, niin jos ei palaa, niin hänen mielestään se on ihan ok. (Vastaaja 2.)

Less responsible than Finns. ... It depends how important is the person's request, you know. ... If it's not urgent we make it wait. (Belle 2010.)

Holmqvist kertoi myös kokemuksistaan julkisella sektorilla. Virastoissa asioiminen vaatii kärsivällisyyttä, koska virkailijoihin on vaikea saada yhteyttä ja asiat käsitellään hitaasti.

...kaikki virastot ja valtion siellä on erittäin vaikeata saada yhteyttä heihin. Sun täytyy soittaa, soittaa, soittaa ja käydä ja sitten, jos ollaan vähän hermostuneita niin sun paperis tulee jonon taikka jonoon. (Holmqvist 2010.)

Et Espanjassa on erittäin suuri ero tämän virallisen sektorin ja yksityissektorin välillä. Että virallinen sektori saat aina odottaa ja saat kysyä monta kertaa ja mitään ei tapahdu ja heillä erittäin paljon tämä mañana-ajatus. Että jos he sanovat, tulevat keskiviikkona kello 12 niin ei missään tapauksessa kukaan ei tuu keskiviikkona kello 12. (Holmqvist 2010.)

Teitittely kuuluu tärkeänä osana espanjalaiseen kulttuuriin. Liikekumppanit kuitenkin siirtyvät yleensä sinutteluun, kun suhteesta on tullut tuttavallisempi. Tärkeää on se, kumpi tekee aloitteen sinutteluun siirtymisestä ja koska on oikea hetki alkaa sinutella.

No periaatteessa mahdollisimman nopeasti, koska se on sitten silloin ollaan hieman jo lähempänä toisiamme. Ja tuota Espanjassa kuitenkin on noin niin kun yleisesti ottaen et siellä niin kun sinutellaan ylhäältä alaspäin ja teititellään alhaalta ylöspäin. (Harju 2010.)

Sinutteluun voidaan siirtyä siinä vaiheessa, kun aletaan tehdä kauppaa. Esimerkiksi kolmannella tai neljännellä tapaamiskerralla voi olla sopiva hetki alkaa sinutella.

Ja se aloitus pitää tulla sitten niin kun siltä niin sanotusti antavalta osapuolelta, jos ollaan myyntitilanteessa niin kun yleensä ulkomaalaisena ollaan. Jos ollaan ostotilanteessa niin sä voit itse ehdottaa, että nyt sinutellaan. Et se riippuu, kumpi on siinä niin kun kauppaamassa jotain. (Cantell 2010.)

Osa vastauksista käsitteli myös pukeutumista. Pukeutumisen tärkeys korostui vastauksissa, mutta Espanjassa ollaan menossa myös epämuodollisempaan suuntaan.

Well, people feel responsibility. They respect you show statue in the way you dress. ... If you don't dress well Spanish people understand you are not responsible. (Belle 2010.)

Eli niin kun sen vois sanoa, että viimesen niin kun viiden kuuden vuoden aikana tapahtui iso muutos niin kun tässä niin kun sanotaan esimerkiksi dress codeissa ja myös illanvietossa. Tuntuu, että se koko espanjalaisuus ja muu niin se on mennyt hyvin niin kun unformalsuuntaan viimesen viiden vuoden aikana. (Vastaaja 2.)

## 9.2 Neuvottelut

Espanjalaiset ovat neuvottelukumppaneina ehkä hienotunteisempia kuin suomalaiset ja neuvottelu on aikaa vievä prosessi. On tärkeää luoda oikeanlaisen ilmapiirin neuvotteluille ja tutustua neuvottelukumppaniin. Ratkaisuun voidaan päästä nopeastikin, kun pohjatyö on tehty.

Sekin on sitte aika tilannekohtast tietenkin, että kyl siinä normaalitilantees niin kyl se kun se pää on auki. Sillä tavalla niin. Tietenkin, jos aletaan jotain uutta suhdetta rakentaa niin siinä on tietty oma. (Leinonen 2010.)

Voidaan neuvotella niin kuin oikeestaan koko päivä aamusta iltaan, mut sitten kun se aikataulu rupee menee umpeen niin viimesen puolen tunnin aikana siinä neuvottelussa saadaan niin kun oikeestaan niin kun ne kaikki asiat aikaan, että tuntuu, että oltais voitu jättää se aamupäivä väliin ja neuvotella vaan se viimeinen puoli tuntia. (Vastaaja 2.)

Cantell kertoi haastattelussa rahasta puhumisen vaikeudesta. Espanjassa täytyy olla hyvin hienotunteinen eikä rahaa voi ottaa ensimmäisellä tapaamiskerralla puheeksi. Belle taas kertoi toisenlaisesta haasteesta hintakeskustelussa.

Espanjassa rahasta ei saa puhua juuri ollenkaan. Ei todellakaan ensimmäisellä tai toisella tai ei edes kolmannella kerralla ja vaikka luulet saavas niin kun vaikka esimerkiksi kaupat tai sopimuksen tai jotain muuta niin sen voi kymmenen minuutin päästä haihtuu ilmaan ja muuttua. (Cantell 2010.)

They like to test how far they can go and so. It's having to bargaining skill is important. ... There is seldom a deal: Ok, this is the price. (Belle 2010.)

Neuvottelut käydään pääasiassa yritysten tiloissa kokoushuoneissa, mutta Espanjassa on lounailla ja illallisilla todella suuri merkitys. Vaikka neuvottelut jatkuvatkin usein illallisella niin siellä tunnelma on huomattavasti rentoutuneempi ja ratkaisuun päästään helpommin.

Neuvottelut on periaatteessa tänä päivänä, kun kaikilla on kiire niin on yritysten tilat ja noi toimisto tai toimistot, mikä tää on siis kokoushuoneet. Mutta kaikki suurin osa neuvotteluista sit, kun päästään niin pitkälle käydään yleensä ruuan parissa. (Cantell 2010.)

No pääsääntöisesti kyllä neuvottelut käydään niin tota joko täällä meillä niin kun maahantuonnin omissa tiloissa neuvotteluhuoneessa tai sitten päämiehen luona niin ihan heidän niin kun tehtaan neuvotteluhuoneessa. (Vastaja 2.)

Missään nimessä sen espanjalaisen kanssa ei kannata jättää sitä illallista väliin. Koska ne kaikista tärkeimmät päätökset ja se sisäpiirin tieto niin tulee siellä illalla sen niin kun ruuan ääressä. (Vastaja 2.)

Neuvotteluissa ei mennä suoraan asiaan vaan on kohteliasta keskustella muista asioista ennen varsinaisia neuvotteluita. Epämuodollisen keskustelun aika vaihtelee huomattavasti, mutta sillä on tärkeä rooli ilmapiirin luomisessa ja henkilökohtaisten suhteiden lujittamisessa. Joidenkin haastateltavien mukaan epämuodollinen keskustelu voi kestää muutamasta minuutista puoleen tuntiin.



No kai nyt on kohteliasta muutama minuutti käyttää siihen (Harju 2010).

Se on taas niin kun sitä messu, siel nyt keskustellaan. Ei aina tehdä edes mittään niin kun tilauksia sen paremmin mut et. Kyl se puheli-mitse niin kyl se aika lyhkästä on. (Leinonen 2010.)

No kyllä oikeestaan aina niin siinä vaihdetaan kuulumiset. Toki usein meitäkin haetaan niin kun lentokentältä tai hotellissa eli silloin se keskustelu alkaa jo puol tuntii tai tunti siinä automatkalla ja muuta. (Vastaaja 2.)

Puolet haastateltavista vastasi, että epämuodollinen keskustelu voi kestää jopa kauemmin kuin varsinaiset neuvottelut. Saattaa myös olla, että ensimmäisellä tapaamiskerralla ei vielä päästä asiaan.

...neuvottelu, johon on varattu aikaa, vaikka nyt esimerkkinä tunti. Aika on suhteellinen käsite Espanjassa niin kun yleensäkin, niin kun tapaamisajat ja muut vastaavat niin sanotaan, että 25 minuuttia menee kaikkeen muuhun hölöpön pölöppöön ja perheasioihin ja muihin ja jos sitten pääset lähelle niin sit se itse asia esitetään nopeeta ja muuta ja sen jälkeen palataan hölöpön pölöppöön. (Cantell 2010.)

...it can be one whole dinner. Yes, one meeting before you even you start to talk about it, you know. (Belle 2010.)

...joskus voi olla jopa niin, että vasta kolmannella kerralla niin tullaan asiaan. Että se on se on, et jos heti meet asiaan niin olet epäkohtelias. (Holmqvist 2010.)

Epämuodollinen keskustelu liittyy hyvin usein urheiluun ja muihin ajankohtaisiin asioihin. Erityisesti jalkapalloa on syytä tuntea, koska se on yksi tavallisimpia puheenaiheita. Jos on hyvin tuttavalliset suhteet, voidaan puhua myös perheestä, mutta muuten sitä aihetta kannattaa välttää.

Hyviä puheenaihteita on tietysti espanjalainen ruoka, viini. Jos ymmärtää jotain Espanjan politiikasta tai jalkapallosta, kilpapolkupyöräilystä, noin poispäin. Mä luulen, et se on aika myönteistä. (Harju 2010.)

Espanjalla on tällä hetkellä formula ykkösissä huippukuljettajia, jalkapallo, koripallo. Kaikki urheilus liittyy hyvin paljon niin kun semmoset, mitä voi aina näin niin kuin ikään kuin tunnelmaa piristääkseen puhua. (Vastaja 2.)

Kuten monissa muissakin kulttuureissa myös Espanjassa uskonto ja politiikka ovat arkoja aiheita. Monet haastateltavat nimesivät juuri nämä asiat, joista puhumista kannattaa välttää.

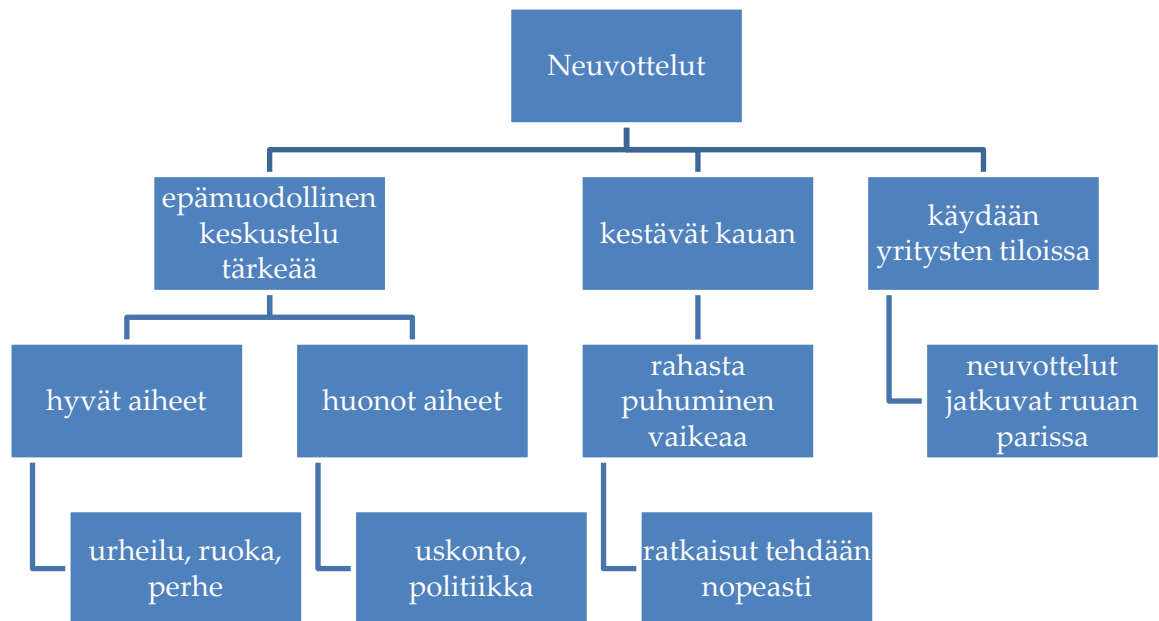
Ja vielä myöskin Espanjassakin tämä sisällissota se on aika arka aihe, vaikka se oli jo 30-luvulla. Että se oli heti ennen toista maailmansotaa, mut koska silloin oli Espanjassa nämä kaks silloin, et jokainen espanjalainen taikka jokaisella espanjalaisella on sukulaisia, jotka olivat sillä tai sillä puolella. Et olen huomannut, et älä kysy siitä. (Holmqvist 2010.)

Espanjalaiset hoitavat hyvin henkilökohtaisia suhteita liikekumppanin kanssa. Liikekumppani voidaan kutsua kylään, tarjotaan lounaita ja ollaan aidosti kiinnostuneita hänestä.

They take care well. They invest time they because they want to have people they can trust. (Belle 2010.)

No, kyllähän aivan erinomaisesti hoitaa, että he on niin kun hyvin lämpimiä. Haluavat tietää perheestä ja kutsuu ja noin. (Harju 2010.)

Henkilökohtaiset suhteet on hirveen tärkeitä. Tavallaan espanjalainen arvostaa sitä, että jos on tunnettu pitkään. Et tavallaan niin kun ikään kun siinä neuvottelutilanteessa voidaan riidellä, mutta sitten jos on pitkä liikesuhde niin sitten illalla sen asian niin kun sopiminen tai sen riidan sopiminen on hirveen paljon helpompaa. (Vastaja 2.)



KUVIO 3. Neuvottelut

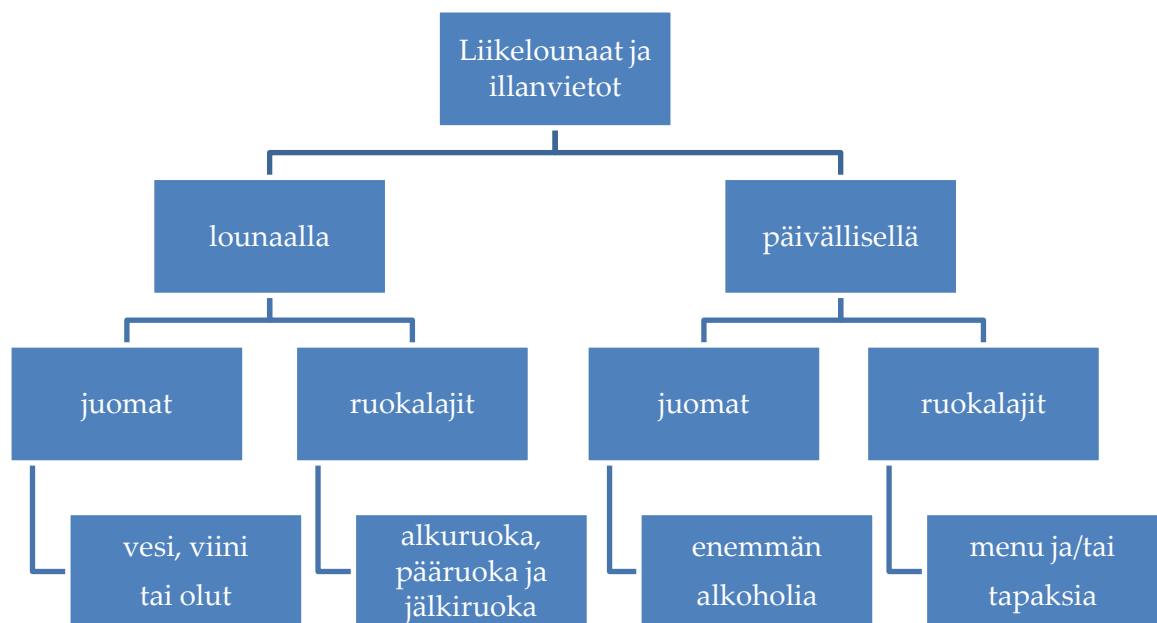
Kuvio 3 havainnollistaa neuvotteluiden pääpiirteet. Epämuodollinen keskustelu on tärkeää ilmapiirin luomiseksi neuvotteluille. Hyviä puheenaiheita ovat esimerkiksi urheilu, ruoka ja perhe. Uskonnosta ja politiikasta puhumista kannattaa välttää. Neuvottelut kestävät huomattavasti kauemmin kuin Suomessa ja rahasta ei puhuta ensimmäisillä neuvottelukerroilla. Vaikka neuvottelut kestävät kauan, ratkaisut tehdään nopeasti. Neuvottelut käydään yleensä yritysten tiloissa, mutta ne jatkuvat usein ruuan parissa.

### 9.3 Liikelounaat ja illanvietot

Liikelounaat ja illanvietot kuuluvat keskeisenä osana liikesuhteiden hoitamiseen ja neuvotteluihin. Illanvietot ovat yleensä pitkiä päivällisiä, jotka kestävät myöhään yöhön. Yhteisillä illanvietoilla on ehkä vielä suurempi merkitys kuin lounailla liikesuhteen kehittymiselle.

In the dinners is more time to discuss things because it could take, you know, for example it could be a dinner from eight to talk in the night, you know. ... Lunch is there is more hurry, you know. It's not so free. (Belle 2010.)

Se on se tärkein. Vaikka et pitäis edes ruuasta, mut sen vaan syöt. Et se on se tärkein. Sillä mitataan sun niin kun kyky ja sun koko viisaus. Ruoka on siellä tärkeä. (Cantell 2010.)



KUVIO 4. Liikelounaat ja illanvietet

Lounaalla syödään yleensä kolme tai neljä ruokalajia ja ruokajuomina on vesi, viini tai olut. Perinteisesti alkoholia on käytetty runsaammin myös lounaalla, mutta nykyisin voidaan tarjota pari lasillista viiniä. Illallisilla käytetään enemmän alkoholia ja perinteisten alku-, pää- ja jälkiruokien sijaan saatetaan tarjoilla tapaksia. Vastaaja 2:n mukaan iltatilaisuudet aloitetaan espanjalaisella cavalla, ruuan kanssa tarjoillaan viiniä ja kahvin kanssa konjakkia. (KUVIO 4.)

Joo, jos me ajatellaan illallisii niin nyt ei voi ehkä tällä hetkellä enää sanoa, että montako ruokalajia syödään. Kyl aina tietysti syödään eturuoka ja muuta. Mutta nykyään on aika usein menty tossa illallisella, jos on pienempi porukka niin saatetaan olla, että mennään niin kun ihan tapastyylillä alusta loppuun... (Vastaaja 2.)

So, it's like a small glass of beer or small glass of wine. Then traditionally, you know, it used to be with after the coffee you will mix the coffee with cognac. It's called carajillo. Traditionally you would do that and if it's a kind of important business lunch you go all the way and you got a coffee and then liqueur with the coffee. Now. Well, you know. If you have to be concentrated that's more like in the dinner. (Belle 2010.)

Nykyään aika paljon vettä, mutta kyllä espanjalaiset niin viini ei oo alkoholia vaan viini kuuluu usein ateriaan. Et tavallisessa myöskin lounasravintolassa on usein viinipullo valmiiks pöydällä ja sit se kuuluu siis puoli pulloa per henkilö kuuluu hintaan. (Holmqvist 2010.)

Sekä lounaalla että iltatilaisuudessa voidaan puhua melkein mistä vain. Myös liikeasioista voidaan keskustella, jos vastapuoli on halukas puhumaan niistä. Kysymykseen ”Minkälaiset puheenaiheet sopivat lounaalle” sain vastaukseksi:

Kaikki, mikä liittyy ruokaan, perheeseen ja siis ystäviin, harrastuksiin, yleismaailmalliset asiat. Espanjalaisten kanssa ei saa koskaan puhua rahasta eikä palkoista eikä mitä maksaa joku asia. Ne ei halua puhuu siitä. Ja jos se espanjalainen itse aloittaa lounaan aikana keskustelun bisneksestä niin sit se on pelkkää sitä. (Cantell 2010.)

Semmoinen niin kun perinteinen tapa olis niin kun se, että niistä (liikeasioista) puhuttas sitten niin kun kahvivaiheessa ja puhuttas, et siihen ollaan tultu ja sitten puhuttas ne läpi. Kyl mä luulen, et se on niin kun, mä luulen et se on aika tavallista sopia niistä asioista siinä ihan syödessä siinä pikku hiljaa. (Harju 2010.)

...jos on tämmönen pieni porukka niin tota noin niin ehkä siinä puhutaan sitten jonkun verran enemmän myös työasioita ja muuta. Mut sitten jos on tämmönen iso iltatilaisuus, missä on vaikka niin kun

enemmän kuin kaksyht kolkyt henkeä niin silloin se kyl on aika semmosta, niin kun vois sanoa huulen heittoa. Ja ihan niin kun vapaata keskustelua. (Vastaaja 2.)

Illanvietot liikeyumppanien kesken ovat yleensä pitkiä illallisia, jotka voivat kestää esimerkiksi kymmenestä kahteen tai puoli kolmeen saakka yöllä. Ravintolat aukeavat vasta yhdeksältä illalla. Liikeyumppanien kanssa voidaan myös käydä katsomassa jalkapalloa tai musiikkiesityksiä. Puolisot osallistuvat illanviettoon ainoastaan, jos neuvottelukumppaneina on sekä miehiä että naisia. Muussa tapauksessa puolisot eivät osallistu.

...ei siellä oikeastaan ikinä niin ei oo järjestetty mitään, että mentäis kattoo vaikka Barcelonan jalkapallo-ottelua tai mentäis teatteriin tai oopperaan. Oikeastaan en muista, et ois mitään tämmöstä niin kun ollu vaan kyllä ne on oikeastaan aina ne on sitten ne on pitkiä illallisia. (Vastaaja 2.)

Et on järjestetty niin, että viedään jalkapallo-otteluun ja sen jälkeen syömään kello kakstoist yöllä. ... Mut kyl mä oon ollu sitten jossain tämmöisessä show-ravintolassa myös tai flamenco katsomassa, jonne mut on sitten ulkomaalaisena vieraana espanjalaiset vieneet. Mut eniten se on ihan normaalisti, et käydään illallisella... (Harju 2010.)

...on erittäin kohteliasta, että lähdetään illanviettoon niin jos on kaks tai kolme ihmistä niin heil on aina vaimot mukana tai tyttöystävät, jotta on muitakin naisia, etten mä oo yksin viettämäs iltaa miesten kanssa. Mutta jos on vain pelkkiä miehiä niin vaimoilla ei oo mitään asiaa näihin illanviettoihin. (Cantell 2010.)

## 9.4 Liikelahjat

Kaikki haastateltavat pitivät hyvänä liikelahjana espanjalaiselle jotakin suomalais-ta tuotetta. Espanjalaiset arvostavat erityisesti designia ja pitävät suomalaisia tuotteita kiinnostavina ja eksoottisina. Myös alkoholi on hyvin tyypillinen liikelahja,

mutta se vaatii enemmän varovaisuutta. Jos alkoholijuomia annetaan lahjaksi, niiden täytyy olla hyvin laadukkaita.

...me ollaan viety suomalaisia tuotteita, Marimekkoo, Iittalaa, jotain semmosta niin kun pientä, lasialusia tai pieniä Iittalan kynttilöitä, kynttiläjuttuja tai Aalto littyvää, mut semmosia, mitkä kertoo meidän kulttuurista. Ja ei oo liian, ne ei saa olla kuitenkaan liian hienoja eikä liian kalliita, jotta toinen osapuoli ei koe sillä tavalla itseensä, et se on kiitollisuuden velassa, että ne on tämmösiä pieniä. Suomalaista designia. (Cantell 2010.)

No vaikka Suomesta vaikka eksoottinen tota poron liha, lasiesineet, Koskenkorva. Tälläset niin kun kansalliset. Ei sen välttämättä mitään arvokasta tarvi olla. Mä oon vieny suomalaista musiikkia. Joskus jonkun suomalaisen kirjan. Siis tämmösen kuvakirjan. Me ollaan aika eksoottisia, eksoottinen maa espanjalaisille. (Harju 2010.)

Perinteisellä suomalaisella lahjalla voidaan myös yllättää espanjalaisen ja silloin lahja jää varmasti saajan mieleen.

No me ollaan tälle oliivifirman johtajalle kerran lahjotettu melko iso kauhavalainen puukko. Se oli hyvin hieno ja makso pirun paljon että. Siitä on jo sitten kun sitä suhdetta solmittiin, silloin hänellä oli joku merkkipäivä ja hän oli aivan kyllä äimistynyt, kun hän katteli, ettei hän ollu koskaan tommosta nähnyt. (Leinonen 2010.)

Design things people like. I think this kind of something elegant, you know. If you go for wine it has to be good. That's one, you know, that's something that it has to be good wine not at ten euro it has to be twenty upwards. Because you cannot give a wine you can get in the super market, you know. (Belle 2010.)

Liikelahjojen hintahaarukka on hyvin laaja, mutta monet haastateltavat pitävät parempana vaihtoehtona edullista lahjaa, koska tärkeämpää on lahjan antaminen kuin sen hinta.

...esimerkiks vaikka Marimekon tuotteet, me ollaan paljon viety kännykkäpusseja ja lasialustoja ja muuta niin ne maksaa suurin piirtein semmosen niin kun 6–8 euroa kappale (Cantell 2010).

Well, I think most of them are in the range of thirty to seventy, you know. That's a safe. It's depending on, you know, the position of the person and. (Belle 2010.)

...jokaiseen kauppaan tulee iso pöytä ja siellä on siis näytteillä erikoisia koreja ja he voivat sisältää mitä vaan. Se voi olla vaan konvehtirasia ja viinipullo, mutta se voi olla melkein mikä vaan. Ja arvo, se halvin kori, se voi maksaa 15 euroa ja olen nähnyt koreja, jotka ovat maksaneet yli tuhat euroa. (Holmqvist 2010.)

Sopiva hetki liikelahjan antamiselle on usein silloin, kun on tehty merkittävät kaupat tai espanjalainen liikekumppani on käymässä Suomessa. Myös jouluisin voidaan muistaa liikekumppania lahjalla.

...jos se liikesuhde on niin tuottoisa, et siin on taloudellisesti suurta hyötyä niin silloin tietenkin sitten tulee kuvaan tämmöset mahdollisesti lähetettävät. (Leinonen 2010.)

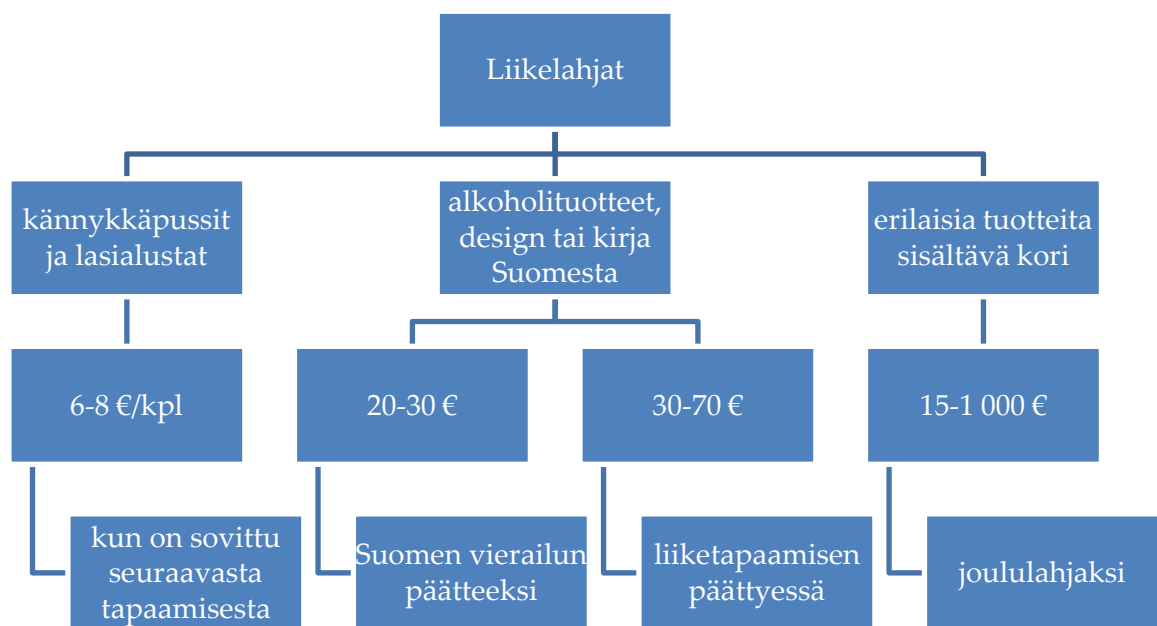
Ei se oikeastaan kysy sen liikesuhteen kehittymisen aikaa. Että vaikka esimerkiks semmonen on erittäin kiva, jos tulee vaikka espanjalainen, oli hän sitten ollut kuukauden töissä, ensi kertaa täällä tai vaikka kävis kuinka monetta kertaa, niin esimerkiks tämmönen, et kun hän lähtee niin antaa vaikka Suomesta jonkun niin kun kirjan, jossa on niin kun kerrottu Suomesta, et on nättejä kuvia... (Vastaaja 2.)

...käyntikortti annetaan aina, kun tullaan sisään. Mutta sit kun sä tiedät, että sovitaan jo vähän niin kuin seuraavaa tapaamista ja yhteydenotto ja muuta niin sitten on lähtiessä on hyvä niin sanotusti yllätyksellisesti jättää se lahja eikä tehdä siitä mitään numeroa. Niin silloin se toinen ei koe, että nyt yritetään lahjoo tai muuta. (Cantell 2010.)

Kaikki haastateltavat pitivät hyvänä liikelahjana jotakin suomalaista tuotetta. Hintahaarukka sen sijaan vaihteli hyvin paljon eri vastauksissa. Haastateltavat myös



mainitsivat erilaisia tilanteita, milloin lahjan voidaan antaa. 6–8 euron kännykkäpussin voidaan jättää huomaamattomasti siinä vaiheessa, kun on sovittu seuraavasta tapaamisesta. Alkoholituotteet, design ja Suomesta kertova kirja mainittiin useammassakin haastattelussa. Näille lahjoille kuitenkin annettiin kaksi erilaista hintavaihtoehtoa, mutta tilanne on samankaltainen eli tapaamisen päätteeksi. Joululahjojen hinnat vaihtelevat erittäin paljon. Erilaisia tuotteita sisältävä kori voi maksaa 15 eurosta yli tuhanteen euroon. (KUVIO 5)

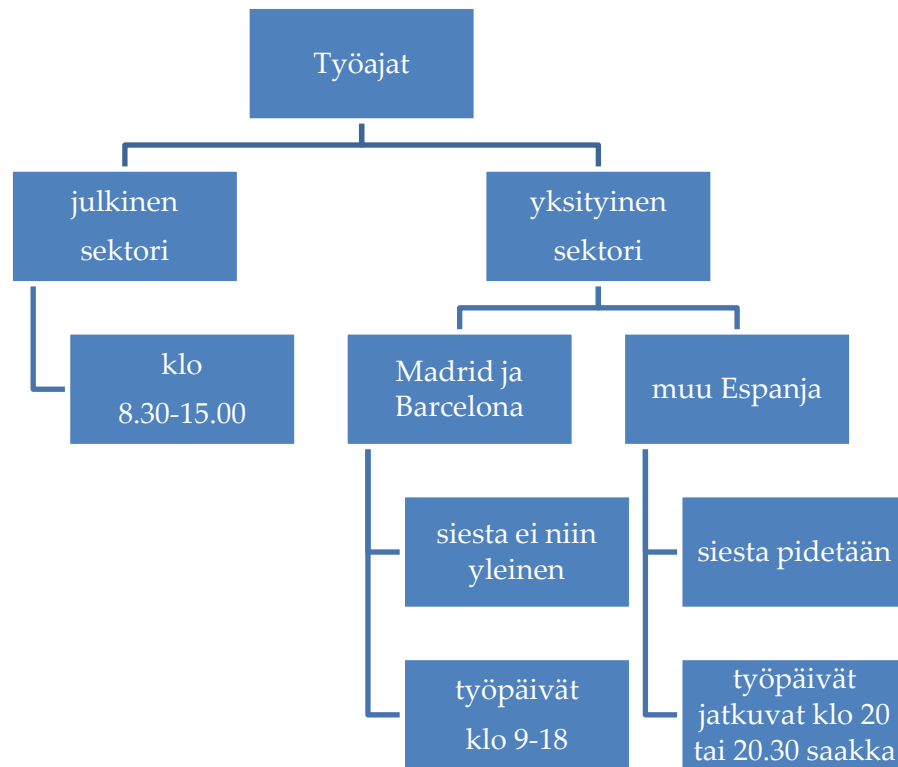


KUVIO 5. Liikelahjat

## 9.5 Työajat

Työajat vaihtelevat Espanjassa eri alueilla. Julkisella sektorilla työpäivät ovat lyhyempiä kuin yksityisellä sektorilla. Madridissa ja Barcelonassa siesta ei ole niin yleinen, mutta muualla Espanjassa kello 13–15 on siesta, joka saattaa kestää myöhempäänkin erityisesti Etelä-Espanjassa. Barcelonassa toimistotyöntekijät aloitta-

vat kello 9–10 ja lopettavat noin kello 18. Muualla Espanjassa työpäivät voivat kestää kello 20 saakka. (KUVIO 6.)



KUVIO 6. Työajat

Madrid, Barcelona and the public sector they have the European frame work. Basically from eight thirty to six or to five thirty. The public sector they live around three. ... The rest have pretty much the Spanish which is from nine to one thirty and then from five to eight. Or thirty certainly which is. Yeah. (Belle 2010.)

Holmqvistin mukaan julkisella sektorilla Madridissa ja Barcelonassa yritetään luopua siestasta. Muilla alueilla siesta kuitenkin pidetään ja liikkeet avataan kello 16 ja 17 välillä.

Riippuu paljon alueesta ja mutta nyt yritetään saada pois tämä siesta Espanjassa. Ja ainakin Madridissa ja Barcelonassa, isoissa kaupungeissa, niin yritetään, että siis valtion virkamiehet, että heillä olis vaan tunti tai puolitoista tuntia. ... Että kello 13 niin kaikki pienet toimistot

ja kaikki pienet kaupat siis suljetaan ja ne avataan no jotkut jo kello 16, mut muuten 16.30 ja jopa 17. (Holmqvist 2010.)

Cantellin haastattelussa tuli myös esiin, että Espanjassa tapaamisajoista ei sovita niin tarkkaan kuin Suomessa. Voidaan esimerkiksi sopia, että tullaan aamupäivän aikana ja matkalla ilmoitetaan, että ollaan tulossa.

Ja sitten kello 15 jälkeen iltapäivä- ja iltatapaamiset niin voi mennä vaikka kahdeksaan tai puol yhdeksään. Että siel ei oo tämmöstä aikakäsitettä niin kuin meillä, et me tullaan kello 15.00. Vaan siellä sitten mennään ja soitetaan aina etukäteen, että me olemme nyt tulossa. Ja systeemi vaan jotenkin toimii ja päivät on pitkiä. (Cantell 2010.)

Työpäivät ovat samanlaiset sekä kesällä että talvella, mutta elokuu on Espanjassa lomakuukausi. Elokuussa tehdään ainoastaan välttämättömät työt, mutta toimitukset ovat suljettuina. Jouluaatto puolestaan on tavallinen työpäivä Espanjassa.

Ainakin no nyt elokuu on se suurin lomakuukausi, joten elokuussa mitään ei tapahdu Espanjassa. Kaikki siis kaikki rakennustyömaat seisovat et siis kaikki välttämättömät työt tietenkin tehdään, mutta elokuussa mitään ei tapahdu. (Holmqvist 2010.)

## 9.6 Kokoukset

Espanjalaiset ja suomalaiset kokoukset poikkeavat huomattavasti toisistaan. Esityslistaa käytetään, mutta siinä ei yleensä pysyt. Myös puheenvuoroja on vaikeampi saada ja ihmiset puhuvat päällekkäin. Kokoukset ovat pidempiä kuin Suomessa ja niissä ei yleensä tarjota mitään.

Suomalaiset kokoukset on ehkä lyhyempiä ja tehokkaampia ja nopeampia. Se on ehkä se suurin ero. ... Kokousagenda aina tehdään, mut-

ta tota noin sen voidaan jopa kokouksen alussa heijastaa siihen seinälle, mutta ei siinä pysytäkään osin. (Vastaaja 2.)

No kyllä puhutaan enemmän päällekkäin joo. Et pitää osata ottaa se oma puheenvuoro siitä toisen lauseesta, kun aavistaa tai sen verran ylipuhuu, että saa kaapattua sen puheenvuoron itselleen. (Harju 2010.)

Espanjassa voi olla kokoushuoneessa niin kymmenen ihmistä ja niillä on kännykät kaikilla päällä ja sitten jos jonkun kännykkä soi niin kaikki hiljenee. Tai vaikka ollaan asiakastapaamisessa tai missä tahansa niin se on sallittua, et voi puhua kännykkään... (Cantell 2010.)

Espanjalaiset pitävät aika paljon kokouksia ja asioista päätetään usein yhteisöllisesti. Työympäristö on avoin ja asioista tiedotetaan hyvin alaisia muun muassa sähköpostitse ja palaverissa. Kysymykseen ”Minkälaisissa tilanteissa kokouksia pidetään yrityksissä” vastattiin:

No kyl mä sanosin, et ihan normaaleja myyntikokouksia, viikkokokouksia, tiedotuksen ympärillä olevia. (Harju 2010.)

...varsinkin jos se liittyy rahaan tai niin kun isoihin päätöksiin niin yleensä silloin pyydetään sen tietyn osaston tai tiettyjen osastojen esimiehet paikalle. Et siel kyl ne kokoustelee varmaan yhtä paljon kuin Suomessakin. Et ne tekee aina semmosen niin kun siellä tehdään paljon niin kun tämmösiä yhteisöllisiä päätöksiä. (Cantell 2010.)

## 9.7 Johtaminen

Espanjalaiset arvostavat johtajaa, joka tekee päätökset ja kantaa vastuun. Hyviä johtajan ominaisuuksia on myös kyky verkostoitua ja nopea reagointi. Espanjalaiset kunnioittavat huomattavasti enemmän johtajaa kuin suomalaiset. Johtaja voi valita tervehtiikö hän työntekijöitä ja hän on selkeästi muiden yläpuolella.

Spaniards want somebody that makes the decisions. It still we all feel comfortable when there is a boss that is the boss, you know. A person that really makes, consulting the team, but a person that makes decisions. (Belle 2010.)

No sekin on muuttunut varmaan aika paljon, että varmaan niin kun siellä aikaisemmin oli semmonen aika voimakas niin kun hierarkia ja tota muuta. Nuori sukupolvi tietysti tuonut sen, että varmaan menty enemmän siitä työhön pakottamisesta niin työssä motivointiin. (Vas-taaja 2.)

Espanjassa on vielä aika voimakas hierarkia, mutta organisaatiot ovat muuttuneet huomattavasti demokraattisempaan suuntaan ja länsimainen johtamistyyli on yleistynyt. Toimivallan rajat on kuitenkin tarkkaan määrätty eikä niitä saa ylittää, joten työntekijöiden on usein kysyttävä korkeammalta tasolta.

Mutta on tietenkin sitten tiettyjä kysymyksiä, johon ei tämä esimerkiksi, niin kun kenen kans mä nyt oon kirjeenvaihdos ja soittelen niin. Se on vaan tietty rajansa, että sitten hänen täytyy kääntyä tämän export managerin puoleen ja kysyä sit tältä. ... Jollei sekään pysty vastaamaan jos mennään maksuaikoihin niin sitten pitää kääntyä tän ti-rehtöörin puoleen, joka päättää sit viime kädessä ihan yksin sen asi-an... (Leinonen 2010.)

Et ja silloin nämä eri tämmöset tasot niin heidän täytyy usein kysyä neuvoa, että siis tällä tasolla niin he eivät saa päättää niin paljon täytyy kysyä. Voi jopa olla, että seuraavalla tasolla sieltäkin täytyy kysyä vielä seuraavalta tasolta. Että se on paljon enemmän näin, että siis se ylin johto tai ylin johtaja on paljon, en tiedä onko hän arvostettu, mutta he pelkäävät tätä ihmistä. (Holmqvist 2010.)

Espanjassa naisjohtajat työskentelevät pääasiassa kenkä- ja vaateteollisuudessa, kosmetiikka- ja design-aloilla sekä palvelualoilla. Sen sijaan raskasteollisuudessa ja esimerkiksi pankkialalla on hyvin vähän naisjohtajia.

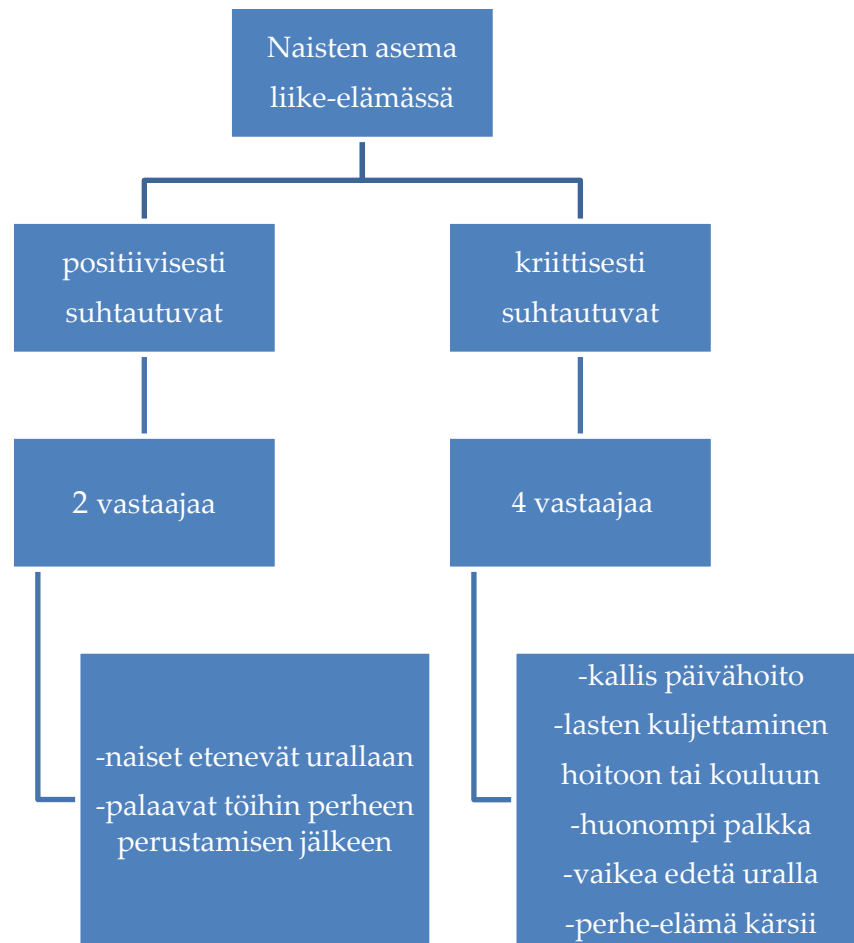
Sanotaan, että rätti- ja kenkäpuolella alkaa näkymään jo naisjohtajia, mutta melkeen. Mä en oo törmänny siis naisjohtajaan koko tänä aikana niin siis naisjohtaja johtajaan niin ehkä kun kahdes yrityksessä. Ja nekin on sitten tämmösii publishing mitä nää on nää painotalot tai tämmösii kirjajuttuja. Aika naisellisia aloja. Mutta kyllä se aika miesten hallussa on. Mutta sitten lakiosastolla on laki- ja hallinto-osastolla on naisia myös johtoasemassa niin kun lakiasioissa. (Cantell 2010.)

Jos me mennään ihan sinne ylimmälle huipulle, niin siellä ei hirveesti naisia, mutta sitten ihan niin kun johtaja-, päällikkötasolla operatiivisessa toiminnassa niin siel on kyllä naisia ihan jopa yllättävilläkin paikoilla. (Vastaaja 2.)

On varmaan paljon toimialoja, missä ei oo naisjohtajia. Kaikki muuttuu pikku hiljaa. ... Kyl niitä viinibodegoita on siellä naisiakin on johtajina ja omistajina... (Leinonen 2010.)

## 9.8 Naiset liike-elämässä

Kaksi haastateltavista piti naisten asemaa espanjalaisessa liike-elämässä suunnilleen yhtä hyvänä kuin Suomessa. Loput neljä taas suhtautuivat kriittisemmin. Kuviossa on esitetty myös tärkeimmät perustelut näkemyksille. (KUVIO 7.)



KUVIO 7. Naisten asema liike-elämässä

...siel on niin kun naisjohtajia ja naiset siellä etenee urallaan mun mielestäni ja tuota ei se perhe sitten nähtävästi ole sielläkään niin kun esteenä (Harju 2010).

Mun mielestä he palaa (työelämään). Niin kun ainakin ne, mitä meil on ollu näitä yhteistyökumppaneita ja tuntuu, et ne on palannu ehkä jopa pikkusen nopeemmin kun mitä täällä niin kun suomalaiset kollegat. (Vastaaja 2.)

Muiden haastateltavien mukaan naisen ei ole kovin helppoa yhdistää perhe-elämää ja uraa Espanjassa. Päivähoitomaksut ovat hyvin kalliita ja työpäivät pitkiä. Myös kouluissa vietetään siestaa, jolloin yleensä äidit tai isovanhemmat hakevat lapset kotiin. Siestan jälkeen taas lapset kyyditään takaisin kouluun. Alle 40-

vuotiaista naisista monet ovat nykyisin työelämässä, mutta aiemmin naiset ovat perinteisesti jääneet pois työelämästä perheen perustamisen jälkeen.

Mutta kyllä se on vielä näin, että naiset hoitavat kotia. Ja vielä tämä koko koulujärjestelmä Espanjassa, kaikissa kouluissa on melkein kaikissa kouluissa on siesta. Se merkitsee, että täytyy olla joku, joka hakee lapset kotiin ja vievät ne takaisin kouluun. (Holmqvist 2010.)

Siellä ei ole äitiyslomia. Äitiysloma on noin, onko se nyt noin kolme viikkoo synnytyksestä pitää mennä töihin. Siellä otetaan sit joku imettämään tai että moni naisista jää kotiin sitten jos tehdään lapsia. ... Tai sitten onko sulla varaa pistää lasta päivähoitoon. Koska päivähoidon maksut on siellä, voi olla jopa suurempia kuin sen naisen palkka. (Cantell 2010.)

Kyl siellä varmasti on vielä niin kun tämmönen varauksellisempi suhde kuin täällä. ... Mut kyl mä luulen, et siellä se on vielä enemmän traditionaalinen se, että naiset mieluummin katotaan kotona hellan kimpus vaan, ettei niitä paljon. (Leinonen 2010.)

Naiset joutuvat tekemään enemmän töitä päästäkseen korkeampaan asemaan työelämässä, mutta palkat ovat huonommat kuin miehillä. Naisia on johtotehtävissä, mutta ylin johto ja pörssiyhtiöiden hallitukset ovat yleensä miesten hallussa.

Ja palkkaero on Espanjassa miehen ja naisen välillä on edelleenkin siis niin kun kymmeniä vuosia takana. Että vaikka naiset tänä päivänä kouluttautuu ihan hirveesti ja osaa jopa enemmän kieliä niin se ei kyl vielä siellä yhteiskunnassa näy. Et kyl ne tekee niitä alimpia hommia. (Cantell 2010.)

Mut kielitaito on tehnyt sen pakolliseksi, että kun ei kerran mies osaa niin sit haetaan semmosia, ketä puhuu. Helpompi on kouluttaa sitten työhön kuin oppimaan kieltä. (Leinonen 2010.)

Naisjohtajiin suhtaudutaan yleensä positiivisesti ja heidän ammattitaitonsa luotetaan. Kysymykseen ”Kuinka naisjohtajiin suhtaudutaan” vastattiin:



...jos nainen on tullut johtajaks niin silloin kyllä luotetaan häneen. Et silloin hän on tehnyt niin hyvää työtä, että voidaan luottaa häneen. (Holmqvist 2010.)

...se naisjohtaja joutuu tekemään miljoona kertaa enemmän töitä henkisesti, fyysisesti ja niin kun kaikella, et siihen ei riitä se pelkkä osaaminen tai et oot hyvä tyyppi. Niin se on miesten maailma. Se on latinalainen maailma ja se ehkä jonain päivänä ne hyväksyy. (Cantell 2010.)

## 9.9 Alueellisia erityispiirteitä

Espanjassa on hyvin suuret alueelliset erot. Näitä eroja selvittääkseni kysyin keskeisimmistä liike-elämässä näkyvistä eroista Kataloniassa, Baskimaassa ja Andalusissa. Lisäksi haastateltavat saivat nimetä muita erityisen omaleimaisia alueita. Kysymykseen ”Mitkä ovat keskeisimmät erot liike-elämässä Kataloniassa” vastattiin:

...katalonialaiset on niin kun selkeesti ylpeämpiä ja he haluaa niin kun olla niin kun tehokkaita ja he myös tuo sen usein niin kun siinä liike-elämässä esille, että tota hei me ollaan katalaaneja, että me niin kun tehdään tää asia paremmin kuin muu Espanja. (Vastaaja 2.)

Muistuttavat hirveen paljon saksalaisia, saksalaista kauppatyöliä, tai jopa suomalaista tai ruotsalaista. Ne on hirveen ahkeria ja hyvin koulutautuneita. ... Niitten bisnestaidot on erilaisempia, koska siellä tehdään nopeemmin päätöksiä. (Cantell 2010.)

...ainahan sanotaan Katalonia on vähän niin kuin Laihia tääl Suomes. Et ne on helkkarin nuukia. Ei ne satsaa rahaa firman tuotteiden mainostamiseen. ... Niilt on vaikeampi saada mitään hintaa tinkattua alaspäin ja on aika paljon tarkempii kun toisessa puolessa Espanjaa. (Leinonen 2010.)

Baskimaa ei ollut kaikille haastateltaville kovin tuttua aluetta, mutta ne haastateltavat, joilla on ollut liikesuhteita baskien kanssa, pitivät baskeja luotettavina ja hyvinä liikekumppaneina. Baskeja pidettiin hyvin erilaisina verrattuna muiden alueiden ihmisiin ja baskit tekevät päätökset nopeasti.

Ne on hyvin suoria, ne puhuu paljon kieliä ja ne ei oo ehkä sillä lailla kauppamiehiä kuin katalonialaiset, koska siellä ei kuitenkaan sitä niin paljon oo sitä niin kun teollisuutta tai muuta. Mut ne on hirveen suoria ja hyvin paljon samanlaisia kuin suomalaiset ja ehkä vähän ujojakin. Ne ei oo mitään kovia puhumaan eikä ne oo myöskään mitään dramaattisia ihmisiä. (Cantell 2010.)

They work they are very creative making business in sense. They are very reliable and they work well. Actually they have made a bunch of good companies, you know. (Belle 2010.)

Andalusiassa erityisen tärkeä elinkeino on matkailu, mikä vaikuttaa monella tavalla alueeseen. Esimerkiksi kouluttautuminen ei ole niin tärkeää, koska matkailu työllistää hyvin. Andalusalaiset eivät pyri olemaan niin tehokkaita ja nopeita kuin esimerkiksi Kataloniassa. Andalusiassa tarvitaan enemmän kärsivällisyyttä ja rohkeutta vaatia, että asioissa edetään.

...siellä on paljon letkeempää, ihmiset, kaikki tapahtuu vähän hitaammin, koska ihmisillä ei sillä lailla oo kiire, mikä johtuu varmaan kyl kuumasta ilmastostakin, päivät venyy tosi pitkälle ja muuta. Siellä puhutaan paljon enemmän small talkia ja tuota käydään enemmän ja myöhempään ulkona ja. (Cantell 2010.)

I mean if contacts are important in Spain. In Andalusia? Multiply by ten. If it takes you a lot of pays to make a deal compared to Finland, in Andalusia, three times. Because not only they want to know you, they want to have fun with you. ... So, business goes but much lower. (Belle 2010.)

Se vaikuttas, et siel olis aika paljon avoimempaa tämä ihmisluonne ja semmonen jollain tavalla positiivisempi asenne ja enemmän ulospäin suuntautuvaa... (Leinonen 2010.)

Erityisen omaleimaisina alueina pidettiin myös vuoristoista Leonia, kuuluisaa viinialuetta Riojaa sekä Valencian ja Alicanten seutua ruoka- ja viinikulttuurin vuoksi. Belle luetteli enemmänkin alueita, jotka ovat kulttuurillisesti omaleimaisia.

We have an area called Galicia which is in northwest. They have own language and it is even older than Portuguese and Portuguese came from their language. So, that's one, Galicia. Ok. Then we have another area called Asturias which is one hour from Galicia. They have their own language, too. Which is not recognized officially but it's called Bable. ... Then we have the Old Castillas, you know. The Castilla of the Old Castilla and Castilla-La Mancha which are, you know, Aragon which are the older Spain, the inner Spain. We are born Spanish and that's very Castellano oriented. (Belle 2010.)

Kysymykseen ”Minkä alueen ihmisten kanssa on helpoin tehdä yhteistyötä” neljä haastateltavaa vastasi muun muassa katalonialaiset. Myös baskit, madridilaiset ja andalusialaiset mainittiin helppoina liikekumppaneina.

Because I think it is from the business point of view of course Madrid. Let's say multinational from Madrid and the Basque Country and some part of the big companies in Barcelona. These are the most west oriented, you know. The western management came more there. ... In the rest of Spain it's more traditional. (Belle 2010.)

## 9.10 Espanjalaiset liikekumppanina

Lopuksi kysyin vielä haastateltavilta, mitkä ovat olleet suurimmat haasteet espanjalaisten kanssa toimiessa ja mitkä ovat erityisen positiivisia asioita espanjalaisten

tavassa toimia. Suurimpia haasteita ovat kieli, rahasta puhumisen vaikeus sekä valkoiset valheet.

No kyl se tietenkin tämä kielitaidon kans tunnen et toimeen tuleminen suurin asia on että. Paljon helpompaa on sit vaikka ei kieltäkään osaa mitenkään niin tuota siellä paikan päällä niin kuin messuilla tavataan melkein kaikki nää päämiehet niin niitten kans kyl tulee ihan hyvin juttuun. (Leinonen 2010.)

Kyl se niin kun suurin haaste on varmasti se, että kun espanjalainen lupaa jotain niin se ei välttämättä pidä paikkansa. Tietysti se on niin kun muuttunut täs vuosien mittaan. Mut joskus espanjalainen voi luvata jotain etenkin menneinä vuosina ja vuosikymmeninä, jotta hän vain pääsee siitä tilanteesta irti. (Vastaaja 2.)

No alkuun se, että me suomalaiset halutaan käydä asiaan tosi nopeeta ja me ollaan totuttu puhumaan rahasta ja me tiedetään, että aika on kortilla ja halutaan selvittää asiat ja olla niin kun näin. (Cantell 2010.)

Positiivisina asioina mainittiin espanjalaisten lämpö ja inhimillisyys myös bisneselämässä. Espanjalaiset arvostavat pehmeitä asioita, mistä on monesti hyötyä, koska kaikkea ei tarvitse perustella luvuilla ja kovilla faktoilla.

Espanjalaisten kanssa on kiva tehdä bisnestä, sen takii koska se on niin kun hieman epävirallisempaa se tapa ja myöskään niin kun kaikkia asioita ei välttämättä tarvi perustella niin kun ikään kuin faktoina vaan siellä on myös sitä tunnepuolta mukana. (Vastaaja 2.)

...me ollaan niin hirveen orientoituneita ja hirveit suorittajia. Että siellä voi liikeneuvottelut keskeytyä sen takia, että vettä alkaa satamaan ja jonkun vaimo soittaa, että voitko tulla hakemaan mut kampaajalta, kun vettä sataa ja mulla ei oo autoo. Niin hän pyytää anteeks ja sanoo, että menkää vaikka kahville sillä aikaa, mutta vaimon kampaus menee pilalle. Että ne elää 24 tuntii vuorokaudesta elämää, mihin kuuluu työ, ystävät niin kun siihen kuuluu niin kun kaikki ja sen takia ne ei kuolekaan varmaan sydänkohtauksiin. Ne ei suorita. Ne elää. (Cantell 2010.)

## 10 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli saada vastaus kysymykseen, millainen on espanjalainen liiketapakulttuuri. Sain tutkimuskysymykseen eri kirjallähteistä ja kvalitatiivisella tutkimuksella monenlaisia toisiaan täydentäviä vastauksia. Haastattelut antoivat syvällisempää tietoa samoista aihepiireistä, mitä teoriaosuudessa on todettu.

Tutkimuksen validiteetin huomioin haastattelukysymyksiä laatiessani siten, että kaikki kysymykset vastaavat tutkimusongelmaan. Tutkimustani varten olen haastatellut kuutta espanjalaista liiketapakulttuuria tuntevaa henkilöä. Kaikilla on pitkä kokemus espanjalaisista ja he ovat toimineet eri puolilla Espanjaa. Vastaajat edustavat myös eri aloja ja haastattelin sekä miehiä että naisia. Haastatteluilla pyrin saamaan tietoa mahdollisimman laaja-alaisesti tutkittavasta aiheesta, jotta tutkimukseni olisi validi.

Espanjalaisen ja suomalaisen liiketapakulttuurin eroihin vaikuttaa muun muassa erilainen aikakäsitys. Espanjalaisilla on polykroninen ja suomalaisilla monokroninen aikakäsitys, mikä näkyy monella tavalla myös liike-elämässä. Espanjalaiset tekevät mielellään monia asioita yhtä aikaa ja aika koetaan joustavana. Espanjalaisia pidetään myös multiaktiivisina, kun taas suomalaiset toimivat lineaarisesti. Keskeytykset, yllättävät vierailut kiireen keskellä ja päällekkäin puhuminen eivät häiritse espanjalaisia. Espanjalaiset pitävät ihmisiä aikatauluja tärkeämpinä eivätkä mielellään tee tarkkoja aikatauluja, jotta jäisi tilaa improvisoinnille ja yllätyksille.

Myös espanjalaisten tapa kommunikoida poikkeaa huomattavasti suomalaisista. Espanjalaiset koskettelevat enemmän, ovat lähempänä toisiaan keskustellessa ja viestivät enemmän ilmeillä ja eleillä. Erään haastateltavan mukaan espanjalaiset ovat suorapuheisia, mutta he voivat myös kehua toista kauniiksi, vaikka tavataan ensimmäistä kertaa. Kohteliaisuus puhuttelussa on hyvin tärkeää. Korkeammassa asemassa olevia ja vanhempia ihmisiä teititellään. Liikesuhteen edetessä siirrytään yleensä sinutteluun ja aloitteen voi tehdä antava osapuoli eli asiakas. Puhuttelussa käytetään myös attributteja señor (herra), señora (rouva) ja señorita (neiti).

Espanjassa neuvottelut kestävät yleensä aika kauan. Espanjalaiset haluavat tutustua hyvin neuvottelukumppaniin ja luoda hyvän ilmapiirin neuvotteluille puhumalla muista asioista. Haastatteluiden mukaan epämuodollisen keskustelun aika vaihtelee huomattavasti, mutta se saattaa kestää kauemmin kuin itse neuvottelut. Neuvotteluihin varataan usein koko päivän aikaa ja saattaa olla, että vain viimeinen puoli tuntia on tehokasta neuvotteluaikaa, vaikka asiat eivät muuten ole edenneet. Esimerkiksi rahasta puhuminen on hyvin vaikeaa. Siitä ei välttämättä voida keskustella kolmen ensimmäisen tapaamisen aikana, vaikka sopimuksen syntyminen vaikuttaisi lupaavalta. Haastateltavat kertoivat, että neuvottelut käydään yleensä yrityksen tiloissa, mutta illanvietoilla on hyvin suuri merkitys. Illanvietet ovat pitkiä illallisia ja sopimukseen voidaan päästä helpommin ruuan äärellä.

Espanjassa toimistotyöt aloitetaan aamukahdeksan ja –kymmenen välillä. Barcelonassa ja Madridissa siesta ei ole niin yleinen, mutta muilla alueilla kello 13–15 on siesta, joka saattaa kestää myöhempäänkin erityisesti Etelä-Espanjassa. Barcelonassa työpäivät kestävät noin kello 18 saakka, mutta muualla ne voivat kestää kello 20 saakka. Julkisella sektorilla työpäivät päättyvät iltapäivällä. Elokuu on Espanjassa lomakuukausi, jolloin tehdään vain pakolliset työt, mutta muuten kaikki toiminta pysähtyy.

Haastateltavien kokemusten perusteella kokoukset ovat hyvin erilaisia Espanjassa ja Suomessa. Esityslista yleensä tehdään, mutta siinä ei pysytäkään vaan hypitään asiasta toiseen ja puhutaan paljon päällekkäin. Oman puheenvuoron saaminen ei välttämättä ole helppoa. Kokousten aikana vastataan myös puheluihin eikä sitä pidetä häiritseväenä.

Vastauksista tuli ilmi, että espanjalaiset arvostavat vahvaa johtajaa, joka kantaa vastuun ja tekee päätökset. Hierarkia on vielä selkeästi nähtävissä, mutta demokraattisempi johtamistyyli on yleistynyt. Erityisesti suurimmissa kaupungeissa ja kansainvälisissä yrityksissä on jo omaksuttu länsimaisempi johtamiskulttuuri.

Naisia toimii keskijohdossa ja johtajina tietyillä aloilla kuten vaateteollisuudessa, kosmetiikka- ja lakialalla, mutta esimerkiksi teollisuudessa naisia ei juuri ole korkeimmissa johtotehtävissä. Ylin johto ja pörssiyhtiöiden hallitukset ovat vielä miesten hallussa. Joidenkin haastateltavien mukaan naisten täytyy tehdä enemmän töitä ja todistella osaamistaan päästäkseen johtotehtäviin. Myös perhe vaikeuttaa huomattavasti naisten urakehitystä. Naiset hankkivat usein korkean koulutuksen, mutta palkkauksessa ja työtehtävien tasossa se ei välttämättä näy.

Espanjassa on suuret alueelliset erot maantieteellisesti, kulttuurillisesti ja taloudellisesti. Espanjassa on 17 autonomista aluetta ja kaksi autonomista kaupunkia. Katalonian ja Madridin maakunnat ovat Espanjan varakkaimpia alueita. Monilla alueilla on myös oma kielensä. Kataloniassa on paljon teollisuutta, korkeasti koulutautuneita työntekijöitä ja pitkät perinteet kaupankäynnissä. Katalonialaisia pidettiin tehokkaina ja helppoina kauppakumppaneina eikä niin dramaattisina ihmisinä kuin muilla alueilla. Baskien sanottiin muistuttavan katalonialaisia ja heidän kanssaan on myös helppo toimia liikesuhteissa. Sekä katalonialaiset että baskit tekevät nopeita päätöksiä.

Etelä-Espanjan Andalusia on taas hyvin erilainen alue. Matkailu on tärkeä tulonlähde. Joidenkin haastateltavien mukaan Andalusiassa liike-elämä ei ole niin tehokasta ja kaikki tapahtuu vähän hitaammin. Small talkia puhutaan enemmän ja käydään enemmän ja myöhemmin ulkona. Myös työpäivät kestävät myöhempään. Andalusialaisten luonnetta kuvattiin avoimeksi ja ulospäin suuntautuneeksi.

Erityisen positiivisena asiana pidettiin espanjalaisten lämpöä ja inhimillisyyttä myös liike-elämässä. Espanjalaiset haluavat elää joka hetki eikä työlle ja vapaa-ajalle tehdä niin suurta eroa. Aina voidaan neuvottelut keskeyttää, jos täytyy vaimon hakea kampaajalta.

Olen ollut erittäin tyytyväinen opinnäytetyön aiheen valintaan. Innostus espanjalaisesta kulttuurista kohtaan on vain kasvanut tiedon karttuessa. Erityisen mielenkiintoista ja antoisaa oli päästä haastattelemaan espanjalaisen liiketapakulttuurin asiantuntijoita. Sain todella hyviä vastauksia kysymyksiini ja paljon myös sellaista tietoa, mitä en osannut kysyä.

Haastatteluissa kysyin muutamalla kysymyksellä naisten asemasta espanjalaisessa liike-elämässä. Vastaajat näkivät naisten uramahdollisuudet erilaisina, ja etenkin naisvastaajat kertoivat monista ongelmakohdista naisten urakehityksessä. Olisi erittäin mielenkiintoista tehdä jatkotutkimusta naisten asemasta espanjalaisessa liike-elämässä. Tutkimuksessa voitaisiin selvittää, mitä ongelmia naiset kohtaavat pyrkiessään johtotehtäviin ja onko perheen ja uran yhdistäminen mahdollista. Erityisesti tulevaisuuden kehityssuunta kiinnostaa, sillä jonkinlaista muutosta on jo ilmeisesti tapahtumassa.



## LÄHTEET

Belle, J. 2010. Yrittäjän haastattelu 18.10.2010. Dynamics Learning Solutions Oy. Helsinki.

Cantell, E. 2010. Varapuheenjohtajan haastattelu 16.11.2010. Suomalais-Espanjalainen Kauppayhdistys ry. Helsinki.

ClearlyCultural. 9.6.2009. Long-Term Orientation. WWW-dokumentti. Saatavissa <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/long-term-orientation/>.

Facta Tietopalvelu. 2006. WSOY. WWW-dokumentti. Saatavissa [http://www.facta.fi/?aid=3014391&search=true&searchtype=4#Vaesto\\_ja\\_yhteiskunta](http://www.facta.fi/?aid=3014391&search=true&searchtype=4#Vaesto_ja_yhteiskunta). Luettu 17.11.2006.

Finpro ry. 2010. Maaraportti Espanja. Pdf-dokumentti. Saatavissa <http://www.finpro.fi/NR/rdonlyres/1B59F0A4-950D-4B13-98B0-AF70CACACB0B/13317/Espanjamaaraportti0711.pdf>. Luettu 26.8.2010.

Fintra – Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus. 1997. Kulttuureja ja käyttäytymistä : Eurooppa. Helsinki: Miktor.

Frisk, O. & Tulkki, H. 2005. Kulttuuriavain. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Graff, M. L. 2008. Culture Shock! : A Survival Guide to Customs and Etiquette : Spain. Tarrytown, NY: Marshall Cavendish Corporation.

Harju, J. 2010. Toimitusjohtajan haastattelu 21.10.2010. Price & Pierce Oy. Helsinki.

Helsingin Sanomat. 5.9.2010. Eta julisti tulitauon. WWW-dokumentti. Saatavissa <http://www.hs.fi/ulkomaat/artikkeli/Eta+julisti+tulitauon/1135259914447>. Luettu 1.1.2011.

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Pdf-dokumentti. Saatavissa [http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf) Luettu 10.1.2011

Hobbs, G. 2004. Starting a business in Spain. Oxford: Vacationwork.

Hofstede, G. 1993. Kulttuurit ja organisaatiot. Juva: WSOY.

Hofstede, G. 2003. Hofstede's Dimension of Culture Scales. WWW-dokumentti. Saatavissa <http://spectrum.troy.edu/~vorism/hofstede.htm>. Luettu 17.11.2006.

Hofstede, G. 2005. Organisationer och kulturer. 2. Lund: Studentlitteratur.

Hofstede, G. 2009. Cultural Dimensions. WWW-dokumentti. Saatavissa [www.geert-hofstede.com/hofstede\\_spain.shtml](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_spain.shtml). Luettu 26.8.2010.

Hofstede, G. & Hofstede, G. J. 2010. Culture. WWW-dokumentti. Saatavissa <http://www.geerthofstede.nl/culture.aspx>. Luettu 26.8.2010.

Holmqvist, B. 2010. Kauppätieteiden maisterin haastattelu 22.11.2010. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu. Pietarsaari.

Holttinen, M. 2003. Comparison of Finnish and Spanish business cultures. Opin-  
näytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Facility Management and Consumer  
Communication.

Hänninen, L. 1999. Rivien välistä : Avain espanjalaiseen liiketoimintakulttuuriin.  
Helsinki: Yleisjäljennös – Painopörssi.

Kaasinen, K., Kosonen, A., Mäkinen, M., Puranen, P. & Riiho, U. 2004. ¿Qué tal? :  
Harjoitukset. Helsinki: Tammi.

Karvonen, E. 2005. Johdatus viestintätieteisiin. WWW-dokumentti. Saatavissa  
<http://www.uta.fi/viesverk/johdviest/lahtokohtia/kasite.html>. Luettu 28.12.2010.

Kenna, P. & Lacy, S. 1995. Business Spain : A Practical Guide to Understanding  
Spanish Business Culture. Lincolnwood: Passport Books.

Kultanen Ribas, P. 17.3.2010. Katalonia äänestää itsenäisyydestään. Europa : Eu-  
roopan komission Suomen-edustuston verkkojulkaisu. WWW-dokumentti. Saata-  
vissa <http://www.europalehti.fi/2010/03/katalonia-aanestaa-itsenaisyydestaan/>.

Leinonen, M. 2010. Toimitusjohtajan haastattelu 7.10.2010. Vino Fino Finland Oy.  
Littoinen.

Lewis, R. D. 1996. Kulttuurikolareita. Keuruu: Otava.

Luoto, R. T. A. 2000. Tapakulttuurin perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino  
Oy.

Maailmalla : Eurooppa. 2008. Helsinki: Weilin + Göös

Meaney, M. 2003. Spain. London: Kuperard.

Mikluha, A. 1995. Lahjat ja liikelahjat eri maissa. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Mikluha, A. 1998. Kommunikointi eri maissa. Jyväskylä: Gummerus Oy.

Mole, J. 2004. Maassa maan tavalla. Helsinki: Tietosanoma.

Niskanen, V. 2010. Kohti tutkivaa työtapaa. WWW-dokumentti. Saatavissa <http://www.mm.helsinki.fi/users/niskanen/kotu/kvalmaar.htm>. Luettu 2.9.2010.

Nykänen, I. 2009. Katalonian pikkukylät äänestivät itsenäisyydestä. Aamulehti 14.12.2009, 12.

Powell, M. 2006. Maan tavoille : Matkailijan käytösopas. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Pdf-dokumentti. Saatavissa <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Luettu 2.9.2010.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Särkikoski-Pursiainen, H. 2001. Bisnespukeutuminen. Edita Oyj.

Tullihallitus. 2010. Kauppavaihto maaryhmittäin ja maittain; tuonti alkuperämaittain ja vienti määrämaittain. Excel-dokumentti. Saatavissa [http://www.tulli.fi/fi/suomen\\_tulli/ulkomaankauppatilastot/tilastoja/maatilastoja/liitteet\\_maat/Maat10\\_05.xls](http://www.tulli.fi/fi/suomen_tulli/ulkomaankauppatilastot/tilastoja/maatilastoja/liitteet_maat/Maat10_05.xls). Luettu 26.8.2010.

Vastaaja 2. 2010. Haastattelu 18.10.2010. Vantaa.

## Haastattelukysymykset

### Taustakysymykset

1. Mikä teidän nimenne on?
2. Missä yrityksessä toimitte?
3. Saako teidän tai yrityksenne nimeä käyttää opinnäytetyössä?
4. Millä tavoin olette tekemisissä espanjalaisten kanssa?

### Viestintä

5. Kuinka kommunikointi espanjalaisten kanssa eroaa suomalaisista?
6. Miten espanjalaiset reagoivat yhteydenottoopyyntöihin?
7. Missä vaiheessa siirrytte teitittelystä sinutteluun espanjalaisen liikeyhteistyön kanssa?

### Neuvottelut

8. Minkälaisia neuvottelukumppaneita espanjalaiset ovat?
9. Minkälaisissa paikoissa neuvotteluita yleensä käydään?
10. Kauanko kestää epämuodollinen keskustelu ennen varsinaisia neuvotteluita?
11. Mitkä on hyviä puheenaiheita ja mitä tulisi välttää?
12. Kuinka espanjalaiset hoitavat henkilökohtaisia suhteita neuvottelukumppanin kanssa?

### Liikelounaat ja illanvietet

13. Minkälainen merkitys on yhteisellä lounaalla liikesuhteen kehittymiselle?
14. Montako ruokalajia yleensä lounaalla syödään?
15. Mitä juomia lounaalla nautitaan?
16. Minkälaiset puheenaiheet sopivat lounaalle?
17. Millaisia illanviettoja pidetään liikeyhteistyön kesken?

### Liikelahjat

18. Mitkä ovat hyviä liikelahjoja?
19. Missä vaiheessa liikesuhteen kehittymistä on oikea hetki lahjoille?
20. Kuinka arvokas liikelahja voi olla, ettei sitä pidetä lahjontana?

### Työajat

21. Kuinka työajat vaihtelevat eri puolilla Espanjaa?
22. Onko tavallista, että kesäajaksi siirrytään erilaisiin työaikoihin?

### Kokoukset

23. Miten kokoukset poikkeavat Espanjassa ja Suomessa?
24. Minkälaisissa tilanteissa kokouksia pidetään yrityksissä?

### Johtaminen

- 25. Millaista johtajaa espanjalaiset arvostavat?
- 26. Antaako espanjalaiset johtajat työntekijöilleen vapautta käyttää omaa harkintaa?
- 27. Millä toimialoilla naisjohtajia ei vielä ole?

### Naiset liike-elämässä

- 28. Miten perhe vaikuttaa naisen urakehitykseen Espanjassa?
- 29. Kuinka naisjohtajiin suhtaudutaan?

### Alueellisia erityispiirteitä

- 30. Mitkä ovat keskeisimmät erot liike-elämässä Kataloniassa?
- 31. Minkälaisia liikekumppaneita baskit ovat?
- 32. Millaista liike-elämä on Andalusiassa?
- 33. Mitkä muut alueet ovat erityisen omaleimaisia?
- 34. Minkä alueen ihmisten kanssa on helpoin tehdä yhteistyötä?